

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ:

*Υφιστάμενο μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού  
στο Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας – Προοπτικές εξέλιξης*

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:

ΑΡΓΥΡΙΟΥ ΤΗΛΕΜΑΧΟΣ

Α.Μ.: 4893

ΠΤΥΧΙΟ Α΄

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ



ΠΑΤΡΑ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 6178



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3
ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	18
ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	22
ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	25
ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	38
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 1<sup>η</sup></b>	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	44
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 2<sup>η</sup></b>	68
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 3<sup>η</sup></b>	
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	78
(ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)	
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 4<sup>η</sup></b>	
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	101
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 5<sup>η</sup></b>	124
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 6<sup>η</sup></b>	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	140

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 7 <sup>η</sup>	156
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 8 <sup>η</sup>	
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	168
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 9 <sup>η</sup>	
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	172
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 10 <sup>η</sup>	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	187
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 11 <sup>η</sup>	
ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Η ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ)	191
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 12 <sup>η</sup>	
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)	194
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 13 <sup>η</sup>	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	196
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 14 <sup>η</sup>	
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	201
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 15 <sup>η</sup>	
ΠΟΛΙΤΙΚΗ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	220
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 16 <sup>η</sup>	
ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	226
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 17 <sup>η</sup>	
ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ	229



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ</b>	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	235
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ	236
ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Α.Τ.Ε.Ι.	237
ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ	242
ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	246
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	252
ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	253
ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	255
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	259
ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	259
ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	260
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ</b>	
ΕΡΕΥΝΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	263
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ</b>	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	334
ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	351
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	360

*Αυτή η εργασία είναι αφιερωμένη  
στην Ελένη Γκαραβούνη,  
στην οικογένειά μου και  
στο θείο μου Κωνσταντίνο Βούλγαρη.*

## Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή, όλο και περισσότερο παρατηρούμε ότι το σύγχρονο μάνατζμεντ γίνεται πιο ανθρωποκεντρικό. Οι προσπάθειες της έρευνας, της εκπαίδευσης της διοικητικής πρακτικής και γενικότερα των λειτουργιών της διοίκησης προσωπικού συγκεντρώνεται σε ζητήματα όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το οργανωσιακό κλίμα, η αφοσίωση / δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων ή των ιδιωτικών υπαλλήλων ή των εργαζομένων γενικότερα, η επιχειρησιακή επικοινωνία σε ένα δημόσιο ή ένα ιδιωτικό οργανισμό η ανάπτυξη στελεχών σε ένα δημόσιο οργανισμό ή μια ιδιωτική επιχείρηση και σε πολλά άλλα ζητήματα που αφορούν είτε άμεσα είτε έμμεσα, τη Διοίκηση προσωπικού ή όπως σήμερα έχει κυριαρχήσει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων.

Με γνώμονα όλα τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψιν μας ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κεντρικός μοχλός και συνάμα η κινητήρια δύναμη η οποία βοηθάει γενικώς στην οικονομική ανάπτυξη και ειδικότερα στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα θα προσπαθήσουμε να δείξουμε τόσο την υφιστάμενη κατάσταση της Διοίκησης Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στα Ανώτ. Τεχν. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και συγκεκριμένα στο Α.Τ.Ε.Ι. της Πάτρας, όσο και την προοπτική εξέλιξης της Διοίκησης Προσωπικό στα Α.Τ.Ε.Ι. της χώρας παίρνοντας παράδειγμά μας το Α.Τ.Ε.Ι. της Πάτρας με το οποίο κύρια ασχολείται η πτυχιακή μας εργασία.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

### Ιστορική Αναδρομή Διοίκησης Προσωπικού

Σύμφωνα με τον Π. Φαναριώτη (Διοίκηση Προσωπικού – Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού ανθρώπινου δυναμικού Εκδόσεις Α. Σταμούλης). Η ιστορική αναδρομή της **Διοίκησης Προσωπικού** έχει ως εξής: Όπως προκύπτει από γραπτά στοιχεία, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφανίσεώς του πάνω στη γη και κάτω από την πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στη διάθεσή του να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Από τη νεολιθική ακόμα εποχή, δηλαδή πριν από 12.000 χρόνια, συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι, ο άνθρωπος από την εποχή αυτή είχε αναπτύξει την οργανωτική σκέψη ως μέσο για τη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι, σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην οργάνωση και τη Διοίκηση του προσωπικού, όπως π.χ. στη Μινωική Εποχή (2800-1400 π.Χ.), όπου συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, την εποχή των Βαβλωνίων όπου στον Κώδικα του βασιλέων Χαμουραμί, περιέχονται διατάξεις που καθορίζουν τα ελάχιστα όρια αμοιβής, την εποχή των αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί προκύπτει ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, της εποχής των Ιουδαίων όπου στις βιβλικές περιγραφές της Εξόδου συναντάμε κανόνες Διοικήσεως, της εποχής των αρχαίων Ελλήνων, οι οποίοι ανέπτυξαν πληθώρα από επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως κ.λ.π.

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη Διοίκηση του προσωπικού, αναπτύχθηκαν κατά τη Μεσαιωνική περίοδο.

Κατά την περίοδο αυτή, άρχισε να εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσεως, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως.

Η ανάπτυξη των πόλεων, κατά την εποχή αυτή, δημιούργησε νέα ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών και παράλληλη προσφορά εργασίας από μέρους εκείνων που ήθελαν να αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που δημιούργησε το φεουδαρχικό σύστημα ιδιοκτησίας.

Στις περιπτώσεις αυτές, ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθιέρωσαν και ειδικούς ελέγχους και κανονισμούς, οι οποίοι αφορούσαν στην προστασία και στην καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος με το οποίο απασχολούνταν.

Οι συντεχνίες αυτές υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και βοήθησαν πολύ στη βελτίωση του επιπέδου της χειροτεχνίας και στη θεμελίωση του συστήματος της μαθητείας για την απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την είσοδο ενός νέου στο επάγγελμα, προσόντα δηλαδή, τα οποία απαιτούν και σήμερα οι διάφορες επαγγελματικές ενώσεις από τα άτομα εκείνα που επιδιώκουν να γίνουν μέλη τους.

Δοθέντος ότι οι δυνατότητες των πλανοδίων χειροτεχνών για δημιουργία δικών τους εργαστηριών ήταν πολύ περιορισμένες, πολλοί απ' αυτούς ήσαν αναγκασμένοι να μισθώσουν την εργασία τους σε άλλους που εξασφάλιζαν ευνοϊκότερες προϋποθέσεις για την αποδοτικότερη και κατά συνέπεια οικονομικότερη παραγωγή του ιδίου του προϊόντος, πράγμα το οποίο οδήγησε από πολύ ενωρίς στην εισαγωγή της έννοιας της εξαρτημένης εργασίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προέκυψε η ανάγκη συνενώσεως όλων όσων μίσθωναν την εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές απετέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων.

Μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιείτο σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρησιμοποίηση καθαρά χειροτεχνικών μεθόδων παραγωγής. Η βιομηχανική επανάσταση, η οποία όπως είναι γνωστό έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των εργοστασίων και την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας - ως αποτέλεσμα της διαθέσεως κεφαλαίων της ελεύθερης προσφοράς της εργασίας και φυσικά της δυνατότητας χρησιμοποίησης μηχανοκίνητων εργαλείων - βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις μεθόδους παραγωγής καθώς επίσης και τη ζήτηση βιομηχανοποιημένων προϊόντων, έδωσε δε, ταυτόχρονα, τη δυνατότητα για παραγωγή αγαθών σε μεγαλύτερες ποσότητες και με μικρότερο κόστος απ' ότι αυτά μπορούσαν να παραχθούν κάτω από το σύστημα της οικοτεχνίας.

Το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της εργασίας την οποία προκάλεσε, δημιούργησε νέα προβλήματα στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και τη δημιουργία ενός πλήθους, συχνά επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν απαιτούσαν καμία ειδίκευση. Η συνεχής δε απασχόληση στις εργασίες αυτές, δημιούργησε πολλά προβλήματα, τα οποία επηρέαζαν την όλη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις διαθέσεις τους απέναντι στην εργασία.

Εκτός από τους ειδικευμένους τεχνίτες, οι οποίοι είχαν σε κάποιο βαθμό μια σταθερή οικονομική εξασφάλιση χάρη στις δεξιότητές τους (που ήταν περιζήτητες στην αγορά), οι υπόλοιποι, δηλαδή οι ανειδίκευτοι εργάτες των εργοστασίων ήταν τελείως ανασφαλείς, διότι μπορούσαν να αντικατασταθούν εύκολα από άλλους, οι οποίοι με μια γρήγορη κατάρτιση μπορούσαν να εκτελέσουν με τον ίδιο ρυθμό τις εργασίες των προηγούμενων.

Στα πλαίσια αυτά, ο ανειδίκευτος εργάτης δεν είχε καμιά διαπραγματευτική ικανότητα που θα μπορούσε να βελτιώσει τη θέση του.

Το γεγονός αυτό τον καθιστούσε υποκείμενο των διαθέσεων του εργοδότη, τοσούτω μάλλον, καθ' όσον ο εργάτης εθεωρείτο ως ένας απλός συντελεστής της παραγωγής και κατ' ακολουθίαν ως εμπόρευμα που έπρεπε να το προμηθευτεί ο επιχειρηματίας στη μικρότερη δυνατή τιμή και να απομακρύνει όταν οι υπηρεσίες του δεν απέδιδαν ικανοποιητικό κέρδος.

Από την άποψη της Διοικήσεως του Προσωπικού, η Βιομηχανική Επανάσταση υπήρξε η απαρχή της δημιουργίας ενός πλήθους προβλημάτων, πολλά από τα οποία αντιμετωπίζει και σήμερα η Διοίκηση των Οργανισμών.

Παρά το γεγονός ότι, από την εμφάνιση της Δ.Π. και μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε σημαντική πρόοδος ως προς την επίλυση των προβλημάτων, αλλά και ως προς το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που επωμίζονταν ο εκάστοτε Διευθυντής Προσωπικού κατά την εποχή που αναφέρονται στην πρόσληψη, την οργάνωση, τη σταδιοδρομία, τις αποδοχές, τη μετεκπαίδευση της ασφάλισης του προσωπικού και το ρόλο του, όμως εν τούτοις απομένουν ακόμη πολλά προβλήματα που χρειάζονται ειδική έρευνα και αντιμετώπιση. Με τα προβλήματα αυτά ασχολείται ήδη η επιστήμη της Διοικήσεως του Προσωπικού ως ειδικότερος κλάδος του management.

Όπως συνεχίζουμε την ιστορική αναδρομή της Διοίκησης προσωπικού παρατηρούμε στην βιβλιογραφία ότι, από ένα σημείο και μετά η ιστορική εξέλιξη της Διοικ. Προσωπικού είναι συνυφασμένη και με την εξέλιξη του ρόλου του Διευθυντή προσωπικού, έτσι σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003) έχουμε:



## ***A) Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19<sup>ος</sup> αιώνας)***

Πριν τη Διοίκηση Προσωπικού αναγνωριστεί ως ξεχωριστός τομέας δραστηριότητας, υπήρξαν άνθρωποι που προσπάθησαν κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα, κυρίως στη βιομηχανία, να στηρίξουν τη θέση των εργατών που συχνά γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες. Η Βιομηχανική Επανάσταση (μέσα 18<sup>ου</sup> αιώνα) έφερε μεγάλες ομάδες εργαζομένων από τη γεωργία στη μαζική παραγωγή, λόγω της ανακάλυψης και χρήσης των μηχανών. Αποδείχτηκε όμως σύντομα ότι η οργάνωση της παραγωγής στα εργοστάσια οδήγησε στην υποβάθμιση της ζωής και στην εξαθλίωση των εργαζομένων. Άνθρωποι όπως ο Λόρδος Shaftesbury και ο Robert Owen, παρ' όλο που οι ίδιοι ήταν επιχειρηματίες, αντιτάχθηκαν στην αρχή του δίκαιου του ισχυρότερου που οδηγούσε στην εκμετάλλευση των εργαζομένων, και κατάφεραν τελικά, μέσα από την άσκηση κριτικής, να ευαισθητοποιήσουν την κοινή γνώμη ως προς τα θέματα αυτά. Προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησαν επίσης, προβάλλοντας την κοινωνική πραγματικότητα, τα έργα του συγγραφέα Καρόλου Ντίκενς και οι παρατηρήσεις του Φρέντερικ Ένγκελς. Αν και όλες αυτές οι ενέργειες γίνονταν έξω από την επιχείρηση, βοήθησαν στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για τη δημιουργία των πρώτων θέσεων στελεχών προσωπικού, οι οποίοι λειτούργησαν σε πολύ περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή των ηθικών αξιών που πρόβαλλαν οι παραπάνω «Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές». (Torrington and Hall, 1998).

## ***B) Το Στέλεχος Πρόνοιας (τέλη 19<sup>ου</sup>, αρχές 20<sup>ου</sup> αιώνα)***

Οι πρώτοι αυτοί άνθρωποι που διορίστηκαν στη βιομηχανία με συγκεκριμένο καθήκον τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων, έγιναν γνωστοί ως “welfare officers” (στελέχη πρόνοιας) με κύριο την παροχή βοήθειας σ’ αυτούς που είχαν ανάγκη. Από την πλευρά του εργοδότη κίνητρο ήταν η αγαθοεργία στα πλαίσια μιας Χριστιανικής ηθικής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι οικογένειες των Κουακέρων Cadbury & Rowntree και το σαπυνοποιείο των αδελφών Lever, που διέθεσαν κατά τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα στους εργαζόμενους τους πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθενείας, καθώς και επιδοτήσεων για την απόκτηση στέγης. Η δράση των στελεχών πρόνοιας ήταν αρκετά οργανωμένη, γεγονός που αποδεικνύεται και από το ότι το 1913 ιδρύθηκε στο York της Αγγλίας το Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας. Την ίδια εποχή περίπου, σημαντικά βήματα συντελούνται και στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ με κύριο εμπνευστή τον Αμερικανό μηχανικό Frederick Taylor που το 1910 δημοσιεύει το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ».

Βασικός στόχος της θεώρησης αυτής του μάνατζμεντ ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τις αμοιβές τους. Επίσης ο Taylor πίστευε ότι υπάρχει ένας βέλτιστος τρόπος για να γίνει οποιαδήποτε εργασία και ότι αυτός μπορεί να διαπιστωθεί με τη μελέτη, χρονομέτρηση και ανάλυση των κινήσεων (time and motion studies) των πιο αποδοτικών εργαζομένων. Αυτός ο καλύτερος τρόπος διεξαγωγής της εργασίας μπορούσε να αποτυπωθεί και να αποτελέσει τη βάση για την εκπαίδευση των υπολοίπων εργαζομένων. Μετά το 1910, οι αρχές του επιστημονικού management εφαρμόζονται σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως στις ΗΠΑ. Όμως ενώ ο Taylor και οι υπέρμαχοι της θεωρίας του πίστευαν ότι οι

εργάτες πρέπει να αμείβονται για την αύξηση της παραγωγής, αυτό συνήθως εύρισκε αντίθετες τις επιχειρήσεις που εφαρμόζαν μόνο τις μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας χωρίς να τις συνδέουν με τις αμοιβές. Έτσι ο Taylor κατηγορήθηκε ότι αντιμετώπιζε τους ανθρώπους σα μηχανές που καλούνται να παράγουν όλο και περισσότερο αγνοώντας τη σημασία των συναισθημάτων τους και άλλων κινήτρων για απόδοση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να θεωρηθεί εχθρός των εργαζομένων και να κατηγορηθεί από τους συνδικαλιστές ότι αφαιρούσε από τους εργάτες τη δυνατότητα να εκφράσουν άποψη για τις συνθήκες και για τις λειτουργίες της δουλειάς τους. Αυτή η δυσαρέσκεια οδήγησε στην ενίσχυση του ρόλου των «στελεχών πρόνοιας» που προαναφέραμε και οι οποίοι ανέλαβαν να ενισχύσουν τα προγράμματα ευημερίας των εργαζομένων. Αυτά τα προγράμματα περιλάμβαναν υπηρεσίες διασκέδασης, προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων και ιατρικές υπηρεσίες.

Στο σημείο αυτό θα έπρεπε να τονίσουμε ότι στις μέρες μας, αρκετές από τις βασικές αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ ισχύουν ακόμα. Για παράδειγμα τα διάφορα συστήματα κινήτρων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να ανταμείψουν την απόδοση, αποτελούν προσαρμογή των ιδεών του Taylor (French, 1986). Παράλληλα, η μελέτη και η τυποποίηση της εργασίας βρήκαν πρόσφορο έδαφος μεταπολεμικά στις βιομηχανίες της Ιαπωνίας, ενώ μέσα στις δραστηριότητες της ΔΑΠ περιλαμβάνονται και προγράμματα κοινωνικών παροχών προς τους εργαζόμενους.

### *Γ) Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής (μετά το 1920)*

Οι δυο πρώτες φάσεις που περιγράψαμε κατά την πορεία ανάπτυξης της θέσης του στελέχους προσωπικού, αφορούσαν κυρίως τις φυσικές συνθήκες κάτω από τις οποίες ελάμβανε χώρα η εργασία. Κατά τη δεύτερη δεκαετία του εικοστού αιώνα, προκύπτουν νέα θέματα, καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει τόσο τα στελέχη όσο και την παραγωγή. Οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνονται περιλαμβάνοντας τη στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων (role spectification), την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού, αρχίζει πλέον να λειτουργεί μέσα στη γραφειοκρατική οργάνωση, υπηρετώντας περισσότερο σκοπούς οργανωσιακούς παρά ανθρωπιστικούς, αν και ακόμα είναι αφοσιωμένος στον ανθρωπιστικό του ρόλο. Σε αυτή τη φάση, για πρώτη φορά το στέλεχος προσωπικού ανατρέχει στην αναπτυσσόμενη επιστήμη του μάνατζμεντ για να αντλήσει διδάγματα και αρχές για τη στήριξη της δουλειάς του. Έτσι επηρεάζεται σημαντικά τόσο από τις αρχές του επιστημονικού management, όσο και αργότερα από το Γάλλο Henry Fayol, ο οποίος ασχολήθηκε με την επιστημονική διαχείριση (scientific administration), και επικέντρωσε το ενδιαφέρον του όχι τόσο στον απλό εργαζόμενο όσο στην εργασία των στελεχών, στις λειτουργίες και στη διαδικασία του management. Κυρίως όμως επηρεάζεται από το κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων, με κύριο εκπρόσωπο τον Elton Mayo. Το Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων (1924-1950) στηρίζεται στις πρώτες σημαντικές ανακαλύψεις σχετικά με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας που έγιναν κατά τη διάρκεια των διασήμων πειραμάτων που έκαναν οι Αμερικάνοι κοινωνικοί επιστήμονες Elton Mayo & Fritz Roethlisberger, μεταξύ το 1924 και 1932, στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago. Ο Mayo και οι συνεργάτες του ήθελαν να εξετάσουν τα αποτελέσματα που

έχουν στην παραγωγικότητα οι αλλαγές στο φωτισμό. Οι ερευνητές αφού διάλεξαν δυο ομάδες εργατριών, που δούλευαν κάτω από παρόμοιες συνθήκες, άλλαζαν το επίπεδο του φωτισμού στο χώρο εργασίας της μιας ομάδας (πειραματική ομάδα) ενώ διατηρούσαν σταθερές τις συνθήκες για την άλλη ομάδα (ελεγχόμενη ομάδα). Προς έκπληξη των ερευνητών, η απόδοση και των δυο ομάδων αυξήθηκε. Ακόμα και όταν οι ερευνητές είπαν στις εργάτριες ότι θα άλλαζαν το φως, αλλά μετά δεν το άλλαξαν, οι εργάτριες εξέφρασαν ικανοποίηση και η παραγωγικότητα συνέχισε να αυξάνεται. Ο Mayo συμπέρανε ότι η σημαντική παράμετρος δεν ήταν φυσική αλλά ψυχολογική. Απέδωσε την αύξηση της παραγωγικότητας στη θετική στάση που είχαν διαμορφώσει οι υπάλληλοι απέναντι στη δουλειά τους και απέναντι στη Western Electric, επειδή είχε ζητηθεί η συνεργασία τους και ένιωθαν μέρος μιας σημαντικής ομάδας, της οποίας η βοήθεια και η συμβολή θεωρείτο σημαντική για την εταιρεία.

Η ανακάλυψη του λεγόμενου Συνδρόμου του Hawthorne (“Hawthorne Effect”), σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας, οδήγησε σε περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς παράγοντες που συνδέονται με την εργασία. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών συνέβαλαν στην ανάπτυξη του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων, το οποίο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να προσεγγιστούν ώστε να γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν και να γίνουν πιο παραγωγικοί.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κατά αυτή την περίοδο για πρώτη φορά τέθηκαν οι βάσεις για μια επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού και ότι πολλές από τις μεθόδους υποκίνησης που προτάθηκαν τότε, παραμένουν μέχρι σήμερα στον πυρήνα της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

#### *Δ) Διαπραγματευτής – μεσολαβητής (μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο)*

Το επόμενο στοιχείο που προστέθηκε στις μέχρι τώρα δραστηριότητες και ικανότητες των στελεχών προσωπικού ήταν η διαπραγματευτική ικανότητα. Κατά την περίοδο μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, στις ΗΠΑ όσο και στη Δυτική Ευρώπη, η αυξημένη ζήτηση για εργασία ενισχύει τη δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζομένους, ενώ η ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν τη διαπραγμάτευση σε αρκετά θέματα. Παρουσιάζεται ανάπτυξη της πρακτικής των μικτών επιτροπών και της συμμετοχής των εργαζομένων. Ο Κρατικός φορέας αναλαμβάνει μεγάλο μέρος της παραγωγής και οι μεγάλες δημόσιες υπηρεσίες αναλαμβάνουν υποχρεώσεις, ως εργοδότες για διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα που εκπροσωπούν τους εργαζομένους τους. Ενισχύεται από τον κρατικό φορέα η ανάθεση της διοίκησης προσωπικού σε εξειδικευμένα άτομα, καθώς και η πανεπιστημιακή προετοιμασία των ανθρώπων που θα πληρώσουν αυτές τις θέσεις.

Η τάση αυτή ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του '40, αλλά πήρε μεγάλες διαστάσεις μεταπολεμικά, εξαιτίας του διεθνούς ανταγωνισμού και της μεγάλης ζήτησης που πίεζαν για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και για κατάργηση των συγκεντρωτικών και προστατευτικών τακτικών. Παράλληλα αναπτύσσεται περαιτέρω και το επιστημονικό υπόβαθρο από το οποίο αντλούνται οι γνώσεις με τις οποίες εκπαιδεύονται τα στελέχη προσωπικού είτε με τη μορφή Πανεπιστημιακών σπουδών είτε με τη μορφή βραχυχρόνιων σεμιναρίων. Έτσι, στο θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ έρχεται να προστεθεί και ο επιστημονικός χώρος της Οργανωτικής Συμπεριφοράς και της Οργανωτικής Επιστήμης. Η Οργανωτική Συμπεριφορά αποτελεί μετεξέλιξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων και αναφέρεται στις δραστηριότητες

και τη συμπεριφορά ανθρώπων και ομάδων στα πλαίσια των επιχειρήσεων και οργανισμών όπως επιχειρήσεις, νοσοκομεία, εργαστήρια, τράπεζες, αστυνομικά τμήματα κ.λ.π. Η Οργανωτική Συμπεριφορά, όπως Ψυχολογία, Κοινωνιολογία, όπως και από άλλες επιστήμες όπως η Πολιτική Επιστήμη, και τα Οικονομικά, ακόμα και Ιστορία, Γεωγραφία και Ανθρωπολογία (Buchanan & Huczynski, 1997). Η προσέγγιση της Οργανωτικής Επιστήμης ασχολείται περισσότερο με τη δομή και τον οργανωσιακό σχεδιασμό και επικεντρώνεται περισσότερο σε όλο τον οργανισμό συνολικά και λιγότερο στα άτομα μεμονωμένα. Τα στελέχη της ΔΑΠ συνδυάζοντας τη γνώση από προηγούμενες θεωρήσεις με την τρέχουσα έρευνα στις συμπεριφορικές επιστήμες, προσπαθούν να ανταποκριθούν στα σύνθετα καθήκοντα της οργάνωσης της εργασίας και της υποκίνησης των εργαζομένων με μεγαλύτερη έμφαση όμως στο ρόλο του διαπραγματευτή – μεσολαβητή. Στην προσπάθειά τους να εξισορροπήσουν τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα εργοδοτών και εργαζομένων, συχνά δέχονται τα πυρά και της ανωτάτης ηγεσίας και των εργαζομένων.

### ***E) Οργανωτικός Τεχνοκράτης (τέλη 1960)***

Κατά τη φάση αυτή, αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται με τη διατύπωση καθαρών στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο υποστηρίχτηκε η αυτονομία του εργαζομένου και ενισχύθηκε η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα προωθήθηκε η ανάλυση και κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στους μετέχοντες στον οργανισμό καθώς και των σχέσεων με τους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Στο χώρο του μάνατζμεντ μια νέα προσέγγιση έχει κερδίσει έδαφος, η Θεωρία Συστημάτων. Η αντιμετώπιση της διοίκησης ως σύστημα είναι μια προσέγγιση στη λύση προβλημάτων μέσω της ανάλυσης των εισροών του συστήματος, των διαδικασιών επεξεργασίας και της σύνδεσης με τις εκροές. Σύστημα μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα εργασίας, ένα τμήμα ή ολόκληρος οργανισμός. Εισροές είναι οι φυσικοί, ανθρωπίνι, υλικοί, οικονομικοί και πληροφοριακοί ακόμα πόροι που εισάγονται στη διαδικασία μετατροπής. Αν το σύστημα είναι, για παράδειγμα, ένα Πανεπιστήμιο, εισροές είναι οι φοιτητές, το πρόγραμμα σπουδών, η χρηματοδότηση και τα κτίρια. Η διαδικασία μετατροπής αναφέρεται στα μέσα που χρησιμοποιούνται για να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές. Σε ένα Πανεπιστήμιο, η διαδικασία μετατροπής περιλαμβάνει τις παραδόσεις, ανάθεση μελέτης για τους σπουδαστές, εργαστήρια, εξετάσεις κ.λ.π. Εκροές είναι οι εκπαιδευμένοι απόφοιτοι, η αποκτηθείσα τεχνογνωσία και η έρευνα που έχει αναπτυχθεί.

Ο ρόλος του μάνατζμεντ σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να διευκολύνει τη διαδικασία μετατροπής μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Μεγάλη σημασία δίνεται στο "feedback" (ανατροφοδότηση) του συστήματος, μέσα από οποιασδήποτε μορφής πληροφόρηση για τις συνθήκες και την επίδοση του συστήματος. Σε κάθε οργανισμό, το feedback μπορεί να πάρει τη μορφή οικονομικών εκθέσεων, ερευνών αγοράς, αρχείων παραγωγής, αξιολογήσεων απόδοσης εργαζομένων κ.ά. Σε ένα Πανεπιστήμιο, μια μορφή feedback θα μπορούσε να είναι η επιτυχία των αποφοίτων στην αναζήτηση εργασίας.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα του συστήματος είναι ότι αποτελείται από αλληλένδετα μέρη, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν ένα ενιαίο σύνολο, καθώς οποιαδήποτε μεταβολή σ' ένα μέρος μπορεί να ανατρέψει την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος. Η θεώρηση αυτή του Μάνατζμεντ οδηγεί σταδιακά στην αντιμετώπιση των επιμέρους



δραστηριοτήτων της ΔΑΠ ως ενιαίου συνόλου όπου α μέρη συνεργάζονται, π.χ. μια επιχείρηση που επιλέγει τα καλύτερα στελέχη για να τα χρησιμοποιήσει σε επαναληπτικές εργασίες ρουτίνας ή παρέχει υψηλού επιπέδου εκπαίδευση που μένει αναξιοποίητη ή εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης χωρίς κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί παράδειγμα κακής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με δραστηριότητες ασύνδετες και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες μεταξύ τους.

Η θεωρία συστημάτων και οι ποσοτικές μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εισροών χρησιμοποιήθηκαν πρώτα για τη διοίκηση των λειτουργιών και για τη λήψη αποφάσεων στη Διοίκηση. Αυτές οι τεχνικές αναπτύσσονται ακόμα σε επίπεδο που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε ό,τι αφορά τις ανθρώπινες παραμέτρους της ΔΑΠ (Hellriegel, et. al, 1999:61). Έτσι το βασικό δίδαγμα για τη ΔΑΠ είναι η ανάγκη σύνδεσης επί μέρους δραστηριοτήτων της ΔΑΠ σε ένα ενιαίο σύνολο από αλληλοσυμπληρούμενα και συνεργαζόμενα μέρη και η προσπάθεια για θέσπιση κριτηρίων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΠ.

### ***ΣΤ) Αναλυτής / Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων (1980 => )***

Η περίοδος αυτή συμπίπτει με την αντικατάσταση του όρου «Προσωπικό» (Personnel) από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι» (Human Resources) που έχει ήδη αναλυθεί. Ο ρόλος του αναλυτή / προγραμματιστή ανθρωπίνων πόρων έχει άμεση σχέση με τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να παίξει ο άνθρωπος παράγοντας ως μοχλός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Το στέλεχος προσωπικού ως αναλυτής / προγραμματιστής ανθρωπίνων πόρων, καλείται να ασχοληθεί με προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, εξετάζοντας τις αλλαγές στην αγορά εργασίας και στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι

της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό (manpower) ή ανθρώπινοι πόροι, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να τους αξιοποιήσει και να παρακολουθεί την επίδοσή τους. Η «ανάλυση» του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας στην πιο εξεζητημένη της μορφή μοιάζει πολύ με τη λογιστική ανάλυση των λοιπών πόρων της, καθώς οι άνθρωποι σε αυτή την περίπτωση αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο (πόροι) και αντιπροσωπεύουν κάποια αξία για την επιχείρηση, ανάλογα με την προσδοκώμενη απόδοσή τους στο μέλλον (human asset accounting). Έμφαση δίνεται στα προγράμματα προσέλκυσης στις τεχνικές επιλογής των καταλλήλων ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των νέων στελεχών και στην καλύτερη αξιοποίησή τους.

### ***Z) Σύμβουλος Στρατηγικής / Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990 =>)***

Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ είναι μια σημαντική εξέλιξη στο χώρο της ΔΑΠ που κερδίζει σημαντικό έδαφος στις αρχές του '90. Σήμερα πολύ συχνά αναφέρεται στην ξένη βιβλιογραφία ο όρος «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (Strategic H.R.M.) που τείνει μάλιστα συχνά να αντικαταστήσει το "HRM". Αν και ο όρος δεν έχει απόλυτα ξεκαθαριστεί, τρία φαίνεται να είναι τα πορίσματα από την εξέταση της βιβλιογραφίας.

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σημαίνει:

- Σύνδεση της ΔΑΠ με τη στρατηγική της επιχείρησης και αυξημένη έμφαση στις πρακτικές ΔΑΠ ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Συμμετοχή του Διευθυντή προσωπικού στις στρατηγικές αποφάσεις που εκφράζεται με τη συμμετοχή του στο Διοικητικό Συμβούλιο και

με το κύρος που αποκτά ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης από την εν λόγω συμμετοχή του.

- Χάραξη στρατηγικής σε θέματα ΔΑΠ με βάση τις αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και με γνώμονα τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Και στις τρεις αυτές περιπτώσεις, απαιτείται αναβαθμισμένη συμμετοχή του υπεύθυνου ΔΑΠ και προσεκτικός σχεδιασμός των επί μέρους δραστηριοτήτων, ώστε να συμβαδίζουν και να βοηθούν στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Τέλος, παραθέτουμε ένα πίνακα που δείχνει την ιστορική εξέλιξη της Διοικ. Προσωπικού και τον ρόλο του διευθυντή Διοίκησης Προσωπικού.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ :

##### Η Ιστορική εξέλιξη το ρόλου του Διευθυντή Διοίκησης Προσωπικού

Περίοδος	Ρόλος Διευθυντή Δ.Π
19 <sup>ος</sup> αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
Τέλη 19 <sup>ου</sup> – Αρχές 20 <sup>ου</sup> αιώνα	Στέλεχος Πρόνοιας
1920 – 1940	Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής
Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής
1960 – 1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980 – 1990	Αναλυτής – Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων
1990 - Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής – Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

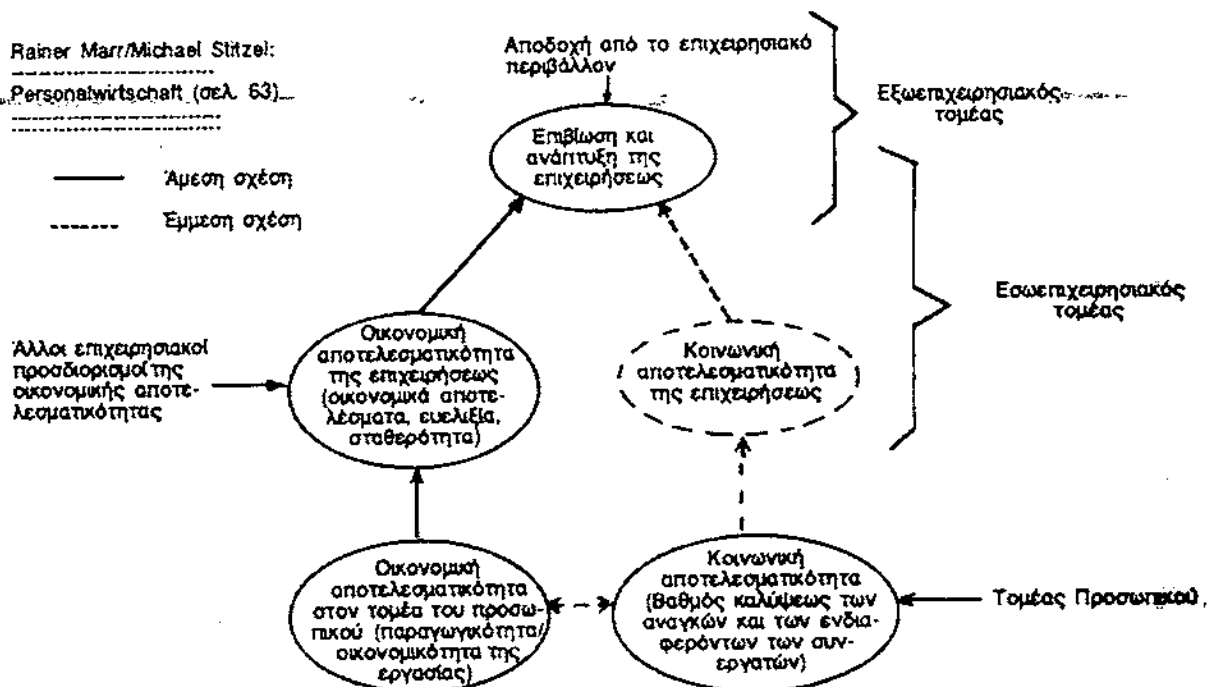
Οι Miner και Miner ορίζουν τη Διοίκηση Προσωπικού ως τη διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών, διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που αφορούν τα άτομα στην οργάνωση.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού αφορά το μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων της οργάνωσης και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που επιδιώκει γενικά το μάνατζμεντ. Περίπου όμοιος είναι και ο ορισμός το French που ορίζει τη σύγχρονη Διοίκηση Προσωπικού ως τη φιλοσοφία, την πολιτική και τις μεθόδους και διαδικασίες που αφορούν το μάνατζμεντ των ανθρώπων στην οργάνωση. Ο Flippo (1984) ορίζει τη Διοίκηση Προσωπικού μέσω των λειτουργιών του μάνατζμεντ. Για το συγγραφέα Διοίκηση Προσωπικού είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος της απόκτησης, της ανάπτυξης, της ανταμοιβής, της ολοκλήρωσης, της διατήρησης και της αποχώρησης των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών, οργανωσιακών και κοινωνικών στόχων.

Σύμφωνα με τους Γερμανούς καθηγητές Rainer Marr & Michell Stitzel, το αντικείμενο της επιστημονικής Διοικήσεως Προσωπικού είναι η θεώρηση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων σε οικονομικές οργανώσεις και ακόμα η διερεύνηση των επιδράσεων τόσο του εσωεπιχειρησιακού όσο και του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος σ' αυτήν την συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους συγγραφείς οι στόχοι της Διοίκησης Προσωπικού και η σύνδεσή τους με τους επιχειρησιακούς στόχους παρουσιάζονται στο σχήμα 1.

Rainer Marr/Michael Stitzel:  
 Personalwirtschaft (σελ. 63)

— Άμεση σχέση  
 - - - - - Έμμεση σχέση



Σχήμα 1: Στόχοι της Διοικήσεως Προσωπικού στα πλαίσια των επιχειρησιακών επιδιώξεων

Από αυτό το σχήμα προκύπτει, ότι ο υπέρτερος στόχος. Η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι προϋπόθεση κεντρικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η οικονομική αποτελεσματικότητα της Διοικήσεως Προσωπικού θα πρέπει να συμβάλλει (μαζί με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα) στην παρεμπόδιση δυσμενών εξελίξεων της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Έτσι, διαπιστώνεται ο πολύ σημαντικός ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Προσωπικού σε σχέση με τη γενική οικονομική αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον **Χαράλαμπο Κων. Κανελλόπουλο**:

**Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management)** αποκαλούμε παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης (δηλ. αναζήτηση και εξεύρεση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις, ή υπηρεσίες. Οι ανθρώπινοι πόροι

(Human Resources) ενός οργανισμού αποτελούνται απ' όλα τα άτομα – αδιάφορο τι ρόλο παίζουν – τα οποία απασχολούνται σ' οποιοσδήποτε δραστηριότητές του. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μια βιομηχανία, μια ασφαλιστική εταιρεία, μια δημόσια υπηρεσία, ένα νοσοκομείο, ένα πανεπιστήμιο, ένα κλαμπ (κοινωνική λέσχη), ένα εκπαιδευτήριο κτλ. Ο οργανισμός αυτός μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος.

Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά: (Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003)

Δίνουν τους εξής τρεις ορισμούς για την Διοίκηση Προσωπικού

α) **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ)** ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Εδώ παρουσιάζεται η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων** ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

β) **Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού** περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**, συνδέοντάς τις και με τους δυο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει,

δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

γ) **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού** είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης / οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- ❖ Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ❖ Οι πρακτικές **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
- ❖ Οι υπεύθυνοι **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Σύμφωνα με τους παραπάνω αντιπροσωπευτικούς ορισμούς της διεθνούς βιβλιογραφίας, η **Διοίκηση Προσωπικού** είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια των οργανώσεων και έχουν σαν σκοπό τη διαρκή εξασφάλιση (ποσοτικά και ποιοτικά) κατάλληλων ανθρώπινων πόρων).

## ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### *Εισαγωγή*

Όπως συνάδει από τους παραπάνω ορισμούς η Διοίκηση προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του μάνατζμεντ, έτσι λοιπόν η σημασία της είναι ζωτική για μια επιχείρηση καθώς αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία καταλλήλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Όπως είναι γνωστό, **το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία.**

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργανώσεως και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτελέσεως της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνησή τους, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του



οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Ειδικότερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις η **Διοίκηση Προσωπικού** είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο:

**Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης / οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων.**

Βλέπουμε συνεπώς ότι οι ανθρωπίνους πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου το μάνατζμεντ, να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση.

Η σημασία αυτή των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων που συχνά τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Προσωπικού.

«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή – ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Jack Welch, CEO, General Electric Company).

«Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation).

Επιπλέον, φορείς εξωτερικοί προς τις επιχειρήσεις αναγνωρίζουν από την πλευρά τους τη σημασία των ανθρωπίνων πόρων. Το περιοδικό Fortune, για παράδειγμα, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασία μας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα. (Schuler & Jackson, 1996).

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται επιπλέον από το συνεχώς σημαντικότερο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα **Διοίκησης Προσωπικού**. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων ή στελέχη γραμμής (line managers), όπως ονομάζονται, έδειξε ότι 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος γραμμής.

Όλα τα ανωτέρω οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η **Διοίκηση Προσωπικού** αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

## **Ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού**

Όπως είδαμε νωρίτερα στην ιστορική αναδρομή ο ρόλος της **Διοίκησης Προσωπικού** είναι συνυφασμένος με αυτόν του Διευθυντή Προσωπικού.

Πολλούς τους προβληματίζει το εξής ερώτημα: Ο ρόλος της **Διοίκησης Προσωπικού** και κατά συνέπεια το Διευθ. Προσωπικού. Είναι με την πλευρά της εργοδοσίας ή των εργαζομένων;

Ο ρόλο της **Διοίκησης Προσωπικού** και κατά συνέπεια τον Διευθυντή Προσωπικού είναι πραγματικά δύσκολος και ιδιόμορφος, γιατί βρίσκεται μεταξύ των δυο αυτών ομάδων. Έχει υποχρέωση να μεταφέρει τα μηνύματα της Διοίκησης προς τους εργαζομένους αλλά και αντίστροφα δηλαδή τις επιδιώξεις των εργαζομένων στη Διοίκηση. Είναι γεγονός ότι η ειρήνη στον εργασιακό χώρο θα εξαρτηθεί όχι μόνο από τις ικανότητές του αλλά και από το πως βλέπει ο ίδιος το ρόλο του μέσα σε μια επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προσωπικές του ικανότητες και την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, η επιτυχία του εξαρτάται και από το πόσο αποτελεσματικά μπορεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους για την ορθότητα των απόψεών του. Η διοίκηση προσωπικού θεωρείται επιτελική υπηρεσία και όπως συμβαίνει με κάθε επιτελική μονάδα ο χαρακτήρας της είναι **συμβουλευτικός**. Με αυτό το πνεύμα ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού και κατά συνέπεια της **Διοίκησης Προσωπικού** όπως προκύπτει θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής:

α) **Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού.**

Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής ανθρωπίνων πόρων ή διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων ή υπεύθυνος προσωπικού, είναι εκείνο το άτομο που κυρίως συμβάλλει στη

δημιουργία της πολιτικής προσωπικού του οργανισμού (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των εμφανιζομένων προβλημάτων, ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται ή όχι. Φυσικά, η πρόταση η σχετική με την πολιτική γίνεται από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού, πλην όμως η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του ανώτατου μάνατζμεντ (διευθύνοντος συμβούλου, προέδρου, γενικού διευθυντή κτλ). Κατά την πρόταση νέας πολιτικής, ή αναθεώρησης της παλιάς, ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού οφείλει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που την επιβάλλουν, δηλ., ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για τ πως αυτά αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζήτησής του με συνεργάτες και υφισταμένους, κτλ. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί αυτός ο ίδιος να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής.

β) **Συμβουλεύει.** Όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας αυτών που ασχολούνται μ' εργασία προσωπικού αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς α διοικητικά ή γραμμικά στελέχη (line). Παραδείγματος χάρη, τη γίνεται όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για την κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν άλλος εργοδηγός έχει πρόβλημα πειθαρχίας των υφισταμένων του, αυξήσεων, μείωσης της παραγωγής, ίσως εξαιτίας επέμβασης του συνδικαλιστικού παράγοντα; Απλούστατα, αναμένεται από το διευθυντή προσωπικού και τους συνεργάτες του να βοηθήσουν στο χειρισμό αυτών των προβλημάτων, γιατί αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων, των αναγκών της επιχείρησης, των αισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων κτλ., που ωστόσο όλα μαζί σε τελευταία ανάλυση αποτελούν υποχρέωση της υπηρεσίας προσωπικού, η οποία μπορεί να συμβάλει τόσο στη διατήρηση της δομής και της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, της επιχείρησης ή

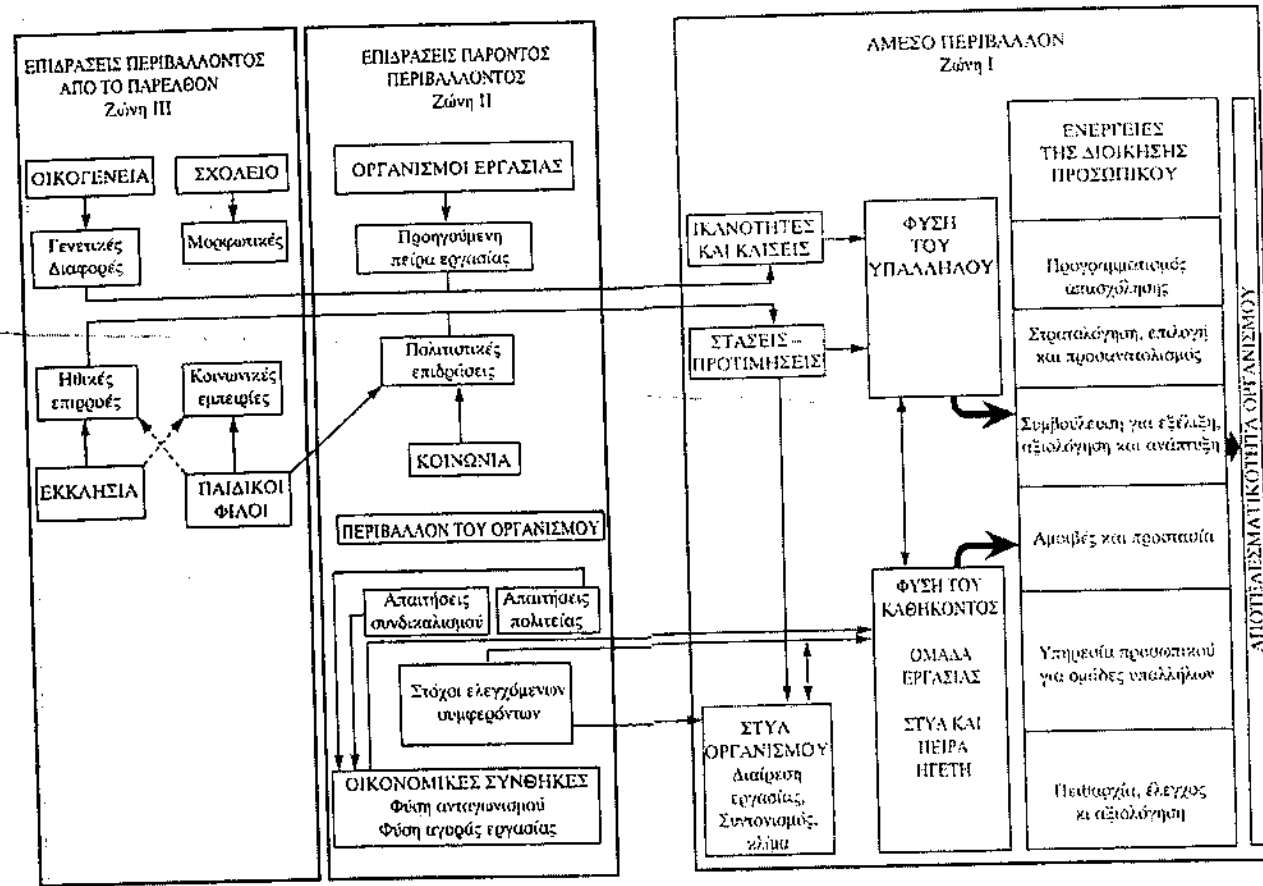
της υπηρεσίας, όσο και στη ταυτόχρονη υποβοήθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

γ) **Προσφέρει υπηρεσίες.** Η συμβολή της λειτουργίας αυτής φαίνεται στα θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και πρόσθετων παροχών προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της προσέλευσης και διερεύνησης των υποψηφίων (με τεστ, συνεντεύξεις κτλ.), της κατάστρωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης (διδάσκοντες, διδακτέα ύλη, διευκολύνσεις κτλ.) και της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

δ) **Ελέγχει.** Το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που παρακολουθεί τις ιεραρχικές ή γραμμικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με την καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της. Στο σημείο τούτο ο έλεγχος είναι ανάλογος με εκείνον της παραγωγής και της ποιότητας. Παραδείγματος χάρη, γίνεται τουλάχιστο μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την υπάρχουσα πολιτική προσωπικού; Γίνονται κάθε βδομάδα συσκέψεις των τμημάτων σχετικές με την πρόληψη ατυχημάτων; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση του σωματείου και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο ν' απολογηθεί σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία γι' αύξηση αποδοχών έτσι που το μέγεθος της αύξησης, ή ο συνολικός μισθός να βρίσκεται μέσα στα καθορισμένα όρια;

Κι άλλους ελέγχους οφείλει να κάνει η διοίκηση προσωπικού, όπως π.χ. σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, παραιτήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία στις ενέργειές του αυτές, το τμήμα προσωπικού πρέπει ν' αναπτύσσει σωστές σχέσεις με τα στελέχη, να τα συμβουλεύει και να τα εκπαιδεύει σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσής τους προς τις καθορισμένες αρχές, την πολιτική, τις διαδικασίες και την πρακτική, κι όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπέμπεται στη δικαιοδοσία του ανώτατου μάνατζερ.

Μια εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων μιας μεγάλης επιχείρησης ή οργανισμού φαίνεται στο Σχήμα 1.



Σχ. 1: Το διαγνωστικό μοντέλο. Παράγοντες που επηρεάζουν στις ενέργειες προσωπικού και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Χρειάζεται όμως να διευκρινιστεί η σχέση μεταξύ του όρου Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που τελευταία χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά στις βιομηχανικές χώρες.

Σύμφωνα με τον **Χαράλαμπο Κων. Κανελλόπουλο** (βιβλίο – Διοίκηση προσωπικού και Διευθύνοντα Στελέχη Διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα).

Στην ουσία δεν υπάρχει εννοιολογική διαφορά ούτε από άποψη περιεχομένου ούτε από άποψη ρόλων και στόχων μεταξύ των δυο αυτών όρων. Ο δεύτερος όρος (**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**), χρησιμοποιείται τελευταία για να δείξει τη μεγάλη σπουδαιότητα, που αποδίδουν οι επιχειρήσεις σήμερα στους ανθρώπινους πόρους. Έτσι θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ταυτόσημη με την «σύγχρονη Διοίκηση Προσωπικού».

Η **Στέλλα Ξυροτύρη – Κουφίδου** στο βιβλίο της «Μια Σύγχρονη προσέγγιση Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων».

Αναφέρει ότι: Το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού περιγράφει τη Διοίκηση Προσωπικού ως:

- Την υπευθυνότητα όλων όσων διοικούν ανθρώπους αλλά ταυτόχρονα το έργο των ειδικών που ασχολούνται σε αυτόν τον τομέα.
- Το κομμάτι της Διοίκησης που ασχολείται με την ανθρώπους και με τις μεταξύ τους σχέσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο.

- Την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα από τα δυο αυτά δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο.
- Την προσπάθεια συνένωσης και ανάπτυξης μέσα σε μια αποτελεσματική οργάνωση των ανδρών και γυναικών που μετέχουν σε αυτή, δίνοντας στον καθένα τη δυνατότητα να συμβάλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην επιτυχία της, τόσο σαν άτομο όσο και σαν μέλος της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η **Διοίκηση Προσωπικού** είναι εγγενής σε όλες τις οργανώσεις αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τμήμα προσωπικού. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει κυρίως από τον ίδιο των εργοδότη όπου ασχολείται ο ίδιος προσωπικά ή παραχωρεί σε άλλα έμπιστα στελέχη την ευθύνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή κυριαρχούν οι λειτουργίες παραγωγής και πώλησης ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται συνήθως πρόχειρα χωρίς μακροχρόνιες προβλέψεις έτσι ώστε απλά και μόνο να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της στιγμής, Έτσι βέβαια δεν σταθμίζονται οι μακροχρόνιες συνέπειες.

Όσο όμως μια επιχείρηση μεγαλώνει και κατά τεκμήριο γίνεται πιο πολύπλοκη, τα στελέχη δεν μπορούν να χειρίζονται τα ποικιλόμορφα όντως προβλήματα του προσωπικού αποσπασματικά και ασυστηματοποίητα. Μια ειδική υπηρεσία επανδρωμένη με εκπαιδευμένο προσωπικό γίνεται απαραίτητη. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας αυτής είναι ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, οι προσλήψεις και η εκπαίδευση του προσωπικού, ο προσδιορισμός των αμοιβών και η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, ο χειρισμός των παραπόνων, η πρόληψη των ατυχημάτων και οι σχέσεις με το σωματείο.

Σήμερα αυτό έχει αρχίσει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός που ήδη οδηγεί τις επιχειρήσεις σε ριζική



αναδιοργάνωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, τις αναγκάζει να αντιμετωπίσουν το ανθρώπινο δυναμικό ως κεφάλαιο πλέον και όχι ως κόστος (θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, Flamholtz). Έτσι, σήμερα μιλούμε για **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ** και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία.

Αυτό το τελευταίο φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε έναν οργανισμό. Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** αναφέρεται πλέον στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται πια με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά όρια της Διοίκησης Προσωπικού περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής, εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους.

Τέλος σύμφωνα με τους **Νάνσυ Παπαλεξανδρή** και **Δημήτρη Μπουραντά**, (βιβλίο Ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Γ', Μπένου, Αθήνα 2003) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχει οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) που χρησιμοποιείτο για την συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management).

Η **Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ)** ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις

υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται, και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)** ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ το ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

**Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που επισημαίνονται από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:**

- Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η

**Διοίκηση Προσωπικού** παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους.

- Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ κύριος στόχος της **Διοίκησης Προσωπικού** είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.
- Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη **Διοίκηση Προσωπικού**
- Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η **Διοίκηση Προσωπικού** εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία. Τέλος,
- Η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Για να δώσουμε μια καλύτερη ιδέα των διαφορών μεταξύ **Διοίκησης Προσωπικού** και **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** θα μπορούσαμε να

τονίσουμε το γεγονός ότι και οι δύο αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

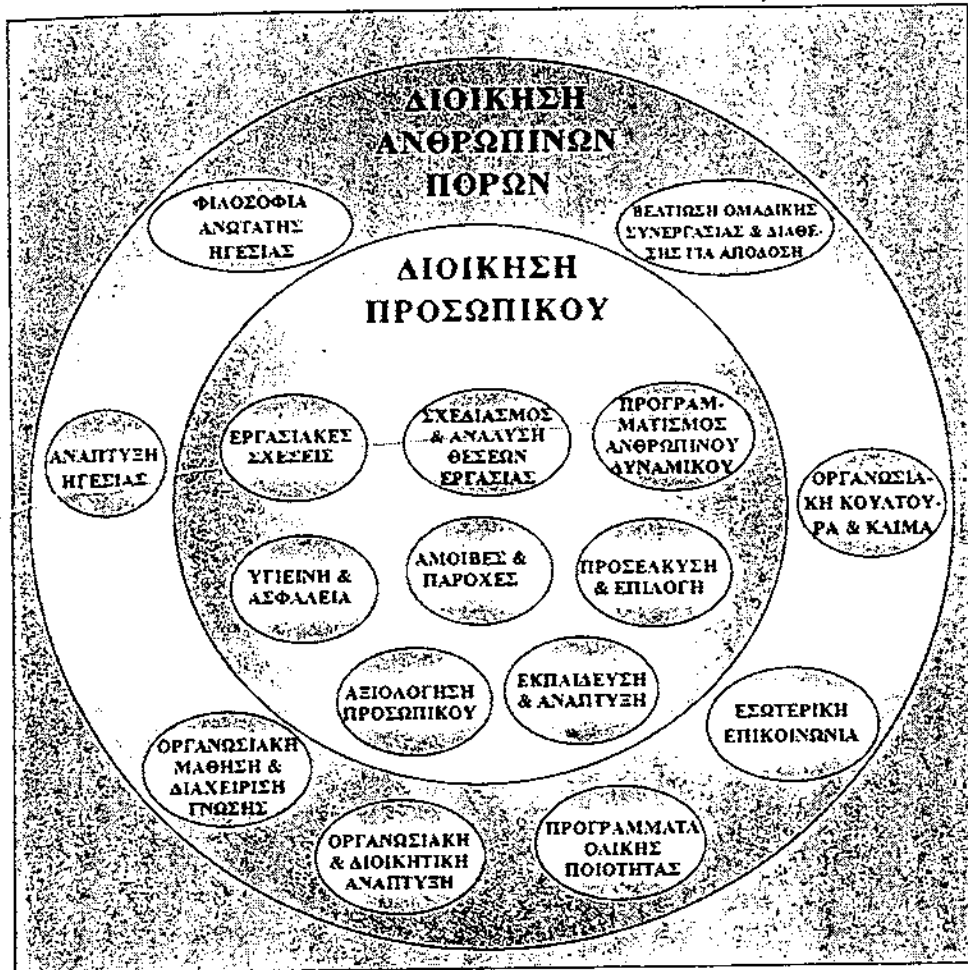
Όμως όπως, όπως παριστάνεται στο Διάγραμμα 1.2., οι λειτουργίες που τοποθετούνται στον εσωτερικό κύκλο έχουν από καιρό αποτελέσει τον πυρήνα και το λόγο ύπαρξης της λειτουργίας προσωπικού στις επιχειρήσεις και αυτές μπορούμε να τις κατατάξουμε στη **Διοίκηση Προσωπικού**. Αν και ο τρόπος που αυτές υλοποιούνται έχει εξελιχθεί, έχει γίνει πιο σύνθετος ή πιο επιστημονικός, παραμένουν όμως η βάση της διοικητικής λειτουργίας του προσωπικού. Αυτές περιλαμβάνουν ανάλογα με τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης, θέματα εργασιακών σχέσεων, σχεδιασμού και ανάλυσης των θέσεων εργασίας, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και αμοιβών των εργαζομένων, καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

Εκτός όμως από αυτές τις απαραίτητες υπηρεσίες, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν επιπλέον υπηρεσίες που να διαμορφώνουν και να στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση και την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων, το οργανωσιακό κλίμα, την οργανωσιακή δομή, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Οι επιπλέον αυτές δραστηριότητες που έχουν τοποθετηθεί στον εξωτερικό κύκλο του διαγράμματος μαζί με τις δραστηριότητες του εσωτερικού κύκλου της **Διοίκησης Προσωπικού** αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**.

Βλέπουμε, λοιπόν ότι η **Διοίκηση Προσωπικού** καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου

παράγοντα, ενώ η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζόμενούς της.

**Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**



Στη χώρα μας, εκτός από τους όρους **Διοίκηση Προσωπικού** και **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** που χρησιμοποιούνται εναλλάξ, χρησιμοποιείται και ο όρος **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)**, καθώς ορισμένοι δε συμφωνούν με τη χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resource Management. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να

ερμηνευτεί και ως κάτι «αναλώσιμο». Βεβαίως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** είναι εντελώς διαφορετικός και θέλει να τονίσει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή εξάλλου είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται και ο όρος στην Αγγλική γλώσσα. Τελικά πιστεύουμε ότι όλοι οι όροι είναι αποδεκτοί και μπορούν να χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση.

Τέλος ως γνωστό σήμερα, πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την εννοιολογική διερεύνηση των όρων. Στην πράξη, υπάρχουν και ορισμένοι που πιστεύουν ότι το περιεχόμενό τους παραμένει το ίδιο, ενώ συχνά οι δυο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες. Οι επικρατέστερες όμως απόψεις στη σύγχρονη βιβλιογραφία τις θέλουν να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει, καθότι η Διοίκηση Προσωπικού δίνει έμφαση και στην επιχείρηση και στον άνθρωπο ενώ αντιθέτως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι περισσότερο τεχνοκρατική και δίνει έμφαση κατά κύριο λόγο στους επιχειρησιακούς στόχους και παράλληλα στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία έχει άμεση συνάρτηση με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού

Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει διαφωνία ε ότι αφορά τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και το περιεχόμενό τους. Στη πράξη όμως υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ οργανώσεων ως προς τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε κάθε μια από αυτές, στο βαθμό ανάπτυξής τους καθώς και στις μεθόδους, τεχνικές και διαδικασίες εφαρμογής τους (Tsui, 1987). Συνοψίζοντας τη διεθνή βιβλιογραφία που εκφράζει και τη διεθνή πρακτική, το περιεχόμενο της Διοίκησης Προσωπικού εκφράζεται με τις παρακάτω λειτουργίες:

**1<sup>η</sup> Προγραμματισμός Ανθρώπινων πόρων.** Αποτελεί τη διαδικασία του εντοπισμού των παρόντων και μελλοντικών αναγκών της οργάνωσης σε ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με τους στόχους, τις στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης αυτής, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται ποσοτικά και ποιοτικά οι εν λόγω πόροι. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων (ή ανθρώπινου δυναμικού) περιλαμβάνει την καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων εργασίας και αυτών που πρόκειται να δημιουργηθούν στο μέλλον, την καταγραφή των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση, την αύξηση ή μείωση αυτών στο μέλλον, την ανάλυση της αγοράς εργασίας και τον εντοπισμό συγκεκριμένων ενεργειών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους (πιθανές προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές, μεταθέσεις κ.λ.π.).

**2<sup>η</sup> Σχεδιασμός και Ανάλυση Εργασίας.** Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον οργανωσιακό χώρο και την διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων (ωραρίων, κανονισμών εργασίας κ.λ.π.) και



**6<sup>η</sup> Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.** Η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσω της καθοδήγησης των προϊσταμένων είναι απαραίτητη για τη προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης και αποτελεί έργο της Διοίκησης Προσωπικού. Επίσης, ο προσανατολισμός / μύηση και η προσαρμογή των νέο-εισερχόμενων στην οργάνωση επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης.

**7<sup>η</sup> Αξιολόγηση του Προσωπικού.** Η αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Αυτή περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης.

**8<sup>η</sup> Πολιτική και Συστήματα αμοιβών.** Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών και συστημάτων αμοιβών (μισθοί, οικονομικά κίνητρα, λοιπές παροχές) έτσι ώστε η οργάνωση να μπορεί να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους.

**9<sup>η</sup> Εργασιακές Σχέσεις.** Περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργάνωσης (διαπραγματεύσεις, συλλογικές συμβάσεις, συγκρούσεις κ.λ.π.). Επίσης εδώ μπορούν να ενταχθούν και 1 ενέργειες που αφορούν την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των εργαζομένων.

**10<sup>η</sup> Επικοινωνία.** Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζομένων σε αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών, αποφάσεων, γεγονότων απαιτούν την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία.

**11<sup>η</sup> Υγεία και Ασφάλεια.** Το έργο της δημιουργίας υγιεινών συνθηκών και της πρόληψης των ατυχημάτων στο χώρο της εργασίας είναι έργο της Διοίκησης Προσωπικού. Η λειτουργία αυτή συνήθως προβλέπεται και από σχετικούς νόμους.

**12<sup>η</sup> Οργανωσιακή Ανάπτυξη.** Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Η Διοίκηση Προσωπικού μέσω της έρευνας των ανθρώπινων και οργανωσιακών μεταβλητών διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην υλοποίησή τους για την βελτίωση του κλίματος, της οργανωσιακής κουλτούρας, των δομών και των λειτουργιών της οργάνωσης.

**13<sup>η</sup> Πληροφοριακά Συστήματα Προσωπικού.** Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες που αφορούν τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

**14<sup>η</sup> Διαπραγμάτευση.** Διαπραγμάτευση εννοούμε την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας τα εμπλεκόμενα μέρη προσπαθούν μέσω κοινά αποδεκτής συμφωνίας να αποδεχθούν τους όρους που θα συμφωνήσουν για ένα θέμα παρόλο που τα συμφέροντά τους συγκρούονται, διεκδικώντας ο καθένας χωριστά για την επιχείρησή του.

**15<sup>η</sup> Πολιτική Προσωπικού.** Σε κάθε οργάνωση υπάρχει ανάγκη για διάφορες πολιτικές που βασίζονται, και υποστηρίζουν τις κύριες στρατηγικές και επιπλέον λειτουργούν σαν οδηγοί της σκέψης και των ενεργειών και υποστηρίζουν τον ενοποιημένο σχεδιασμό σε όλες τις επιχειρήσεις.

**16<sup>η</sup> Προαγωγές.** Προαγωγή είναι η διαδικασία βάση της οποίας έχουμε μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μια θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες.

**17<sup>η</sup> Απόλυση:** η διαδικασία της απόλυσης είναι οριστική αποπομπή για την εργασία ενός εργαζομένου (με διακοπή πληρωμής στο μέλλον) για λόγους ανεπάρκειας, ή κάποιου σοβαρού παραπτώματός του. Στα διοικητικά επίπεδα οι άνθρωποι απολύονται, ή υποχρεώνονται σε παραίτηση ύστερα από συγκρούσεις πάνω σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας του οργανισμού.

Σε ότι αφορά τη σπουδαιότητα των διάφορων δραστηριοτήτων της Διοίκησης Προσωπικού για το μέλλον, ο πίνακας 2 παρουσιάζει μια ιεράρχηση τέτοιων δραστηριοτήτων των οποίων η σπουδαιότητα θα αυξηθεί σύμφωνα με τις γνώμες των ανωτάτων στελεχών.

## Πίνακας

Δραστηριοτήτων της Διοίκησης Προσωπικού των οποίων η σπουδαιότητα θα αυξηθεί στο μέλλον

Δραστηριότητες	Ιεράρχηση
Βελτίωση παραγωγικότητας	1
Επικοινωνία εργαζομένων	2
Προγράμματα διαδοχής στελεχών	3
Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάνατζμεντ	4
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	5
Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας	6
Κίνητρα απόδοσης	7
Σχεδιασμός εργασίας	8
Έλεγχος κόστους προσωπικού	9
Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης	10
Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων	11
Τεχνική εκπαίδευση	12
Ασφάλεια εργαζομένων	13
Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών	14
Προσλήψεις ανωτέρων στελεχών	15
Αξιολόγηση θέσεων εργασίας	16
Εργασιακές σχέσεις	17
Στελέχωση εργοστασίων	18

Πηγή: R. Foltz, K. Rosenberg, J. Foehrehbach "Senior Management Views: the Human Resource Function" Personnel Administrator, Sept. 1982.

## Λειτουργία 1<sup>η</sup>

### Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003) έχουμε:

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση προσωπικού. Αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό είναι μια πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Εκείνο που είναι καινούργιο είναι ότι συνειδητοποιήθηκε η σημασία του και συμπεριλήφθηκε στα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά. Η κίνηση ξεκίνησε από το Ινστιτούτο Tavistock και τους επιχειρησιακούς ερευνητές που προσπάθησαν να εφαρμόσουν στο θέμα αυτό τις αρχές της μαθηματικής επιστήμης.

Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δηλ. τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που αυτό απαιτηθεί. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και απαιτεί γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη:

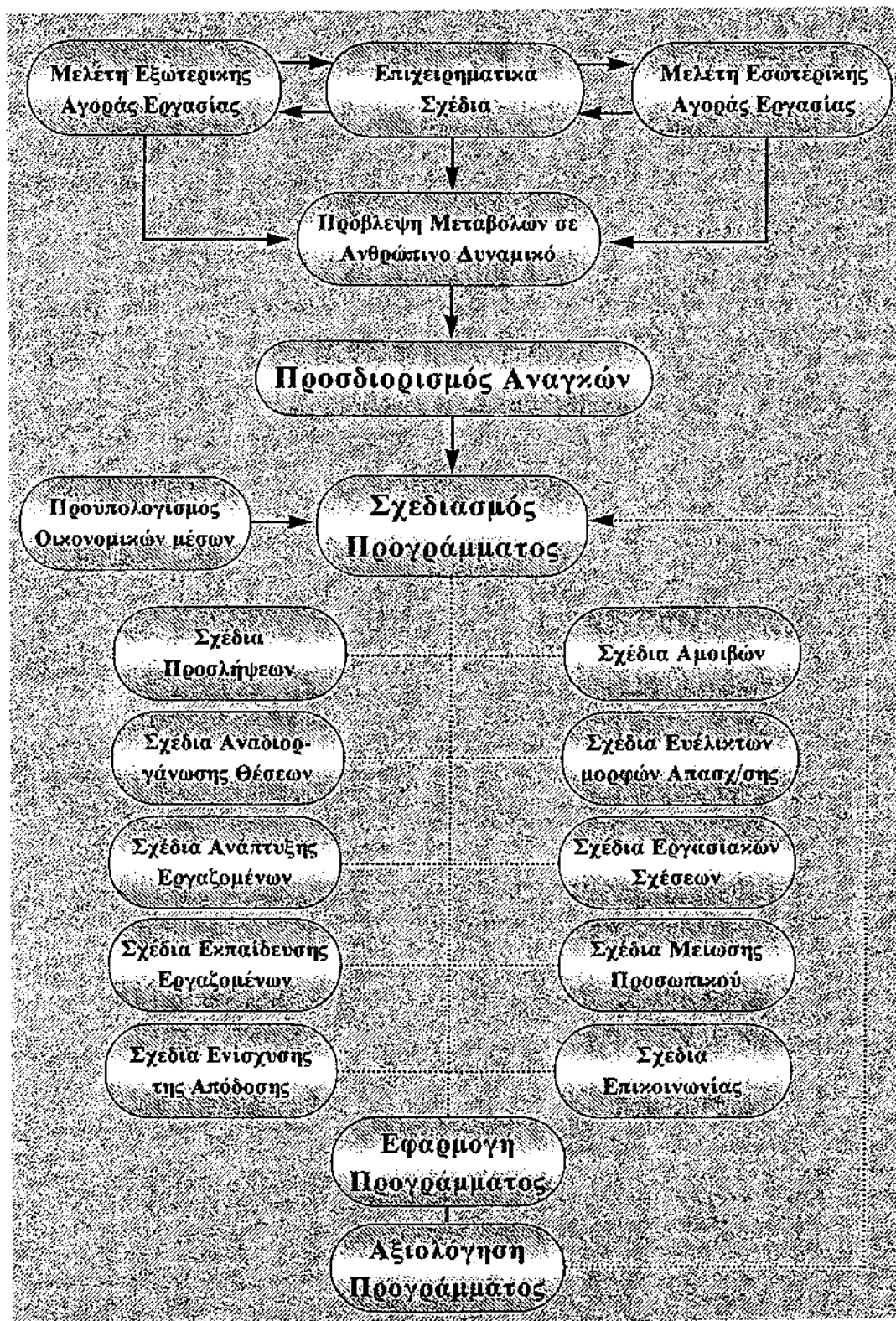
- Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστούν στο τμήμα τους
- καθορίζουν τα προσόντα τους
- προτείνουν τη διαδοχή δηλ. ποιος θα αντικαταστήσει ποιον και τις προαγωγές

Το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού

- καταγράφει το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, δυνατοτήτων
- συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις
- βοηθά στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής
- σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

### Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων



Σύμφωνα με το Διάγραμμα, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό, ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη η εξωτερική και εσωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και ζήτηση εργασίας, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της επιχείρησης και τα επιχειρηματικά σχέδια για ανάπτυξη ή μείωση εργασιών. Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων, συνταξιοδοτήσεων, προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό, σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό.

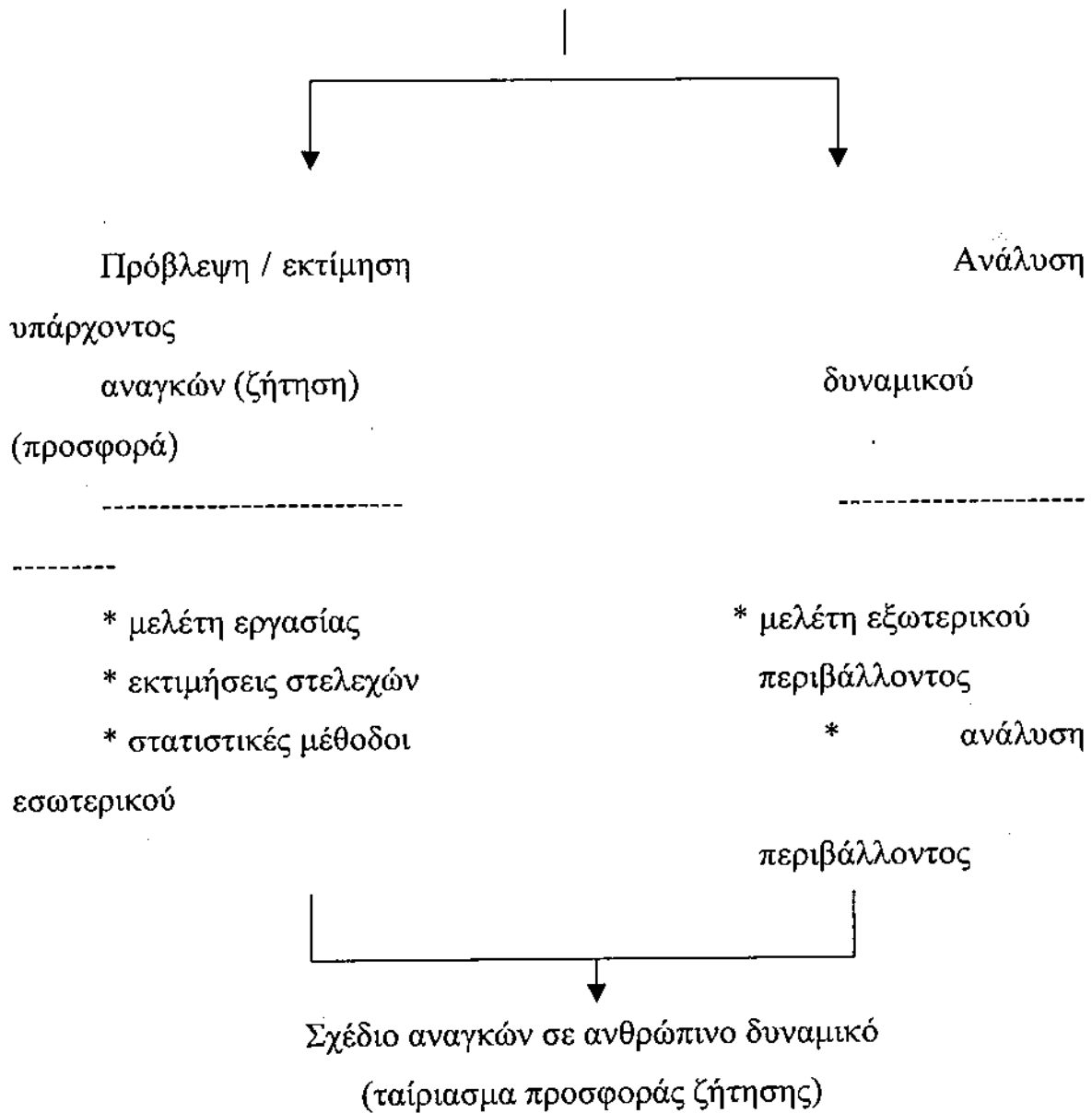
Καταλήγουμε έτσι στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των διαφόρων εναλλακτικών σχεδίων, γι' αυτό πρέπει να καταρτιστεί και ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων.

Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η αξιολόγηση, η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό, τις τροποποιήσεις και της βελτιώσεις του προγράμματος. Στη συνέχεια θα δούμε με περισσότερες λεπτομέρειες τα βήματα στη διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.



Συνοπτικότερα η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

Καθορισμός οργανωσιακών στόχων



*Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.*

Είναι φανερό ότι η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης.

Αναλυτικότερα πάμε να αναλύσουμε την κάθε διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ξεχωριστά.

**Μελέτη Εξωτερικές Αγοράς Εργασίας:** Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει την τοπική, εθνική, ακόμη και την διεθνή αγορά εργασίας, απ' όπου η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει προσωπικό. Όταν καταρτίσει προγράμματα στελέχωσης, η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** πρέπει να γνωρίσει ποιες είναι οι καλύτερες πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ειδικότητες και τα προσόντα που χρειάζεται.

Η ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι πολύ σημαντική διεργασία στον **Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων**. Εξαιτίας της ανάγκης για συνεχή και ικανή στελέχωση, κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρώπινων πόρων. Συνεπώς, η ποιότητα της εκπαίδευσης στην ευρύτερη κοινότητα εξασφαλίζει την επάρκεια ικανών υποψηφίων.

Παράλληλα, οι καινοτομίες, ιδίως στην τεχνολογία και την επιστήμη έχουν συνήθως μεγάλη και συχνά άμεση επίδραση στις ικανότητες και στα ταλέντα που χρειάζονται. Νέα προϊόντα, μηχανήματα ή μέθοδοι παραγωγής μπορούν να προκαλέσουν την αντικατάσταση ή εξάλειψη παλαιών ειδικοτήτων και την υπερεπάρκεια συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, ενώ συγχρόνως, η νέα τεχνολογία αυξάνει τη ζήτηση για εργαζομένους, με νέου τύπου ικανότητες που να μπορούν να τη χειριστούν. Η έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων στην εξωτερική αγορά εργασίας προβάλλει την ανάγκη για ανάπτυξη ειδικευμένων εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τον επανασχεδιασμό ορισμένων θέσεων εργασίας, ή την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να οργανώσουν προγράμματα σχετικά με ορισμένες δεξιότητες που βρίσκονται σε έλλειψη.

Επίσης, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις που επηρεάζουν το χρόνο, τον τόπο και το

περιεχόμενο των θέσεων εργασίας. Περισσότερα για τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης αναφέρονται στο τέλος του κεφαλαίου.

Μια σειρά από μεθόδους που βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία ή σε γνώμες ειδικών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας (Πίνακας 5.1.). Αντικειμενικές μέθοδοι που περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία για τον πληθυσμό, τη μετανάστευση, την απασχόληση, την εκπαίδευση και την επιχειρηματική δραστηριότητα της κάθε περιοχής βοηθούν τον υπεύθυνο προγραμματισμού να διατηρεί σαφή εικόνα σχετικά με την αγορά εργασίας. Η εικόνα αυτή συμπληρώνεται με υποκειμενικές μεθόδους που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή απόψεων με στελέχη και εργαζομένους. Στις μεθόδους αυτές περιλαμβάνεται και η «Μέθοδος των Δελφών» που μπορεί να εφαρμοστεί ως εξής: Μια ομάδα ειδικών καλείται να εκφράσει τις απόψεις της στο συγκεκριμένο ερώτημα (εξελιξείς στην αγορά εργασίας). Το σύνολο των επιμέρους απόψεων, αφού επεξεργαστεί, παρουσιάζεται εκ νέου στους ειδικούς προς σχολιασμό. Το τελικό συμπέρασμα βγαίνει από τη συνισταμένη των νέων απόψεων.

### **Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας**

Η εσωτερική αγορά εργασίας βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων, εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξη καριέρας. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων πρέπει για να διαπιστώσει τις ανάγκες, να προβλέψει την εσωτερική ζήτηση, την προσφορά, καθώς και τις επιπτώσεις από πιθανές μετακινήσεις ή αλλαγές στις συνθήκες εργασίας.

## **Πρόβλεψη Ζήτησης**

Η πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό από την επιχείρηση βασίζεται στις:

**Εκτιμήσεις από τα αρμόδια στελέχη:** Τα στελέχη πρέπει να αναλύσουν τις μελλοντικές ανάγκες των τμημάτων τους και να υπολογίσουν πόσους ανθρώπους θα χρειαστούν. Μπορεί να γίνει «από κάτω προς τα πάνω», με τα στελέχη γραμμής να υποβάλλουν τις προτάσεις τους στα ανώτερα στελέχη, ή εναλλακτικά, «από πάνω προς τα κάτω», οπότε οι προβλέψεις για τα τμήματα και την επιχείρηση συνολικά γίνεται από τα ανώτερα στελέχη.

**Εκτιμήσεις από το Τμήμα Προσωπικού:** Το Τμήμα Προσωπικού, σε συνδυασμό με τα αρμόδια στελέχη και την ανώτατη ηγεσία, αποφασίζει λαμβάνοντας υπόψη και τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης για επεκτάσεις και αλλαγές. Η δεύτερη πρακτική είναι πιθανότατα η καλύτερη προσέγγιση, με τα ανώτερα στελέχη να ορίζουν πώς θα πρέπει να προετοιμαστούν οι εκτιμήσεις από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Εδώ θα πρέπει να είναι γνωστή η μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης, η οποία επηρεάζει το κάθε τμήμα, καθώς και οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά περίπτωση. Η σύγκριση των προβλέψεων της ζήτησης εργαζομένων ανά τμήμα και της αντίστοιχης πρόβλεψης από το τμήμα Προσωπικού θεωρείται επίσης ότι βελτιώνει την αξιοπιστία της εκτίμησης.

Επιπλέον χρησιμοποιούνται και η **ανάλυση των τάσεων με βάση ορισμένους δείκτες** που παρουσιάζονται στη συνέχεια, στην παράγραφο σχετικά με τις τεχνικές του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **Πρόβλεψη Προσφοράς**

Για την πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς είναι δυνατή η χρησιμοποίηση των εξής πρακτικών:

**Ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού:** Με αυτή τη μέθοδο κατατάσσονται οι εργαζόμενοι ανά λειτουργία, τμήμα, απασχόληση, επίπεδο επιδεξιότητων και είδος προσόντων, συγκροτώντας έτσι σχετικά ομοιογενείς ομάδες εργαζομένων, για τις οποίες χρειάζεται να γίνει πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς εργασίας. Ο κίνδυνος σ' αυτή την περίπτωση είναι η υπερβολική συγκέντρωση στοιχείων, τα οποία λόγω του όγκου τους δε μπορούν να αξιοποιηθούν. Είναι απαραίτητο, πριν η επιχείρηση προχωρήσει στη συγκέντρωση τέτοιων στοιχείων, να έχει ορίσει πρώτα για ποιο σκοπό τα χρειάζεται και τι θα κάνει με αυτά μόλις τα συγκεντρώσει. Η ανάλυση των εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία τους ιδιαίτερα είναι ένα απαραίτητο εργαλείο γιατί αποτρέπει προβλήματα σχετικά με την απότομη αύξηση των συνταξιοδοτήσεων, συμφόρηση στις δυνατότητες προαγωγής, ή επικράτηση των μεγάλων σε ηλικία εργαζομένων. Μία συμπληρωματική πρακτική είναι η ανάλυση της διάρκειας απασχόλησης των εργαζομένων στην επιχείρηση, με την οποία μπορούν να γίνουν προβλέψεις για το πόσο θα παραμείνουν στην επιχείρηση οι παρόντες εργαζόμενοι. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να συγκριθούν τα παραπάνω δεδομένα για διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, όπως για παράδειγμα στελέχη με απλούς υπαλλήλους, ειδικευμένοι με ανειδίκευτους, υπάλληλοι γραφείου με εργάτες και ούτω καθεξής.

**Ανάλυση των επιπτώσεων από εσωτερικές μεταθέσεις και προαγωγές:** Εκτός από την ανάγκη για προσωπικό που προκύπτει από την αποχώρηση εργαζομένων από την επιχείρηση, παρόμοιο αποτέλεσμα μπορεί να έχει και η μετακίνηση εργαζομένων ενδο-επιχειρησιακά και συνεπώς η εκτίμηση της μέλλουσας προσφοράς εργατικού δυναμικού για την επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη και αυτόν τον παράγοντα.

**Προβλέψεις των επιπτώσεων που θα μπορούσαν να έχουν οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας:** Η εισαγωγή νέων πρακτικών στο σύνολο των εβδομαδιαίων ορών εργασίας, στην πολιτική υπερωριών, στην διάρκεια και το χρόνο των διακοπών, καθώς και στις πολιτικές συνταξιοδότησης, μερικής απασχόλησης και βάρδιας, μπορεί να έχει άμεση επίδραση στην προσφορά εργατικού δυναμικού, στο χρόνο παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση και στην ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.

### **Πρόβλεψη Μεταβολών**

Ο προσδιορισμός των Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό απαιτεί, εκτός από τη μελέτη της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας και την πρόβλεψη των μεταβολών που μπορεί να προκύψουν στο προσωπικό της επιχείρησης. Οι βασικότεροι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σύσταση και το μέγεθος του προσωπικού είναι οι εξής:

- Οι αναμενόμενες απώλειες σε προσωπικό
- Οι μετακινήσεις εργαζομένων εντός του οργανισμού
- Οι ποιοτικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό

**Απώλειες σε Προσωπικό.** Κάθε οργανισμός πρέπει κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού του, να υπολογίζει και ορισμένες απώλειες σε προσωπικό για πολλούς λόγους. Οι παράγοντες που προκαλούν απώλειες σε προσωπικό είναι πολλοί, άλλοι προβλεπόμενοι, όπως η συνταξιοδότηση λόγω ορίου ηλικίας και άλλοι, οι οποίοι δεν μπορούν να προβλεφθούν. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι η πρόωρη συνταξιοδότηση, η αποχώρηση λόγω νέας πιο ελκυστικής προσφοράς από άλλη επιχείρηση, η παραίτηση, ο θάνατος, η εθελούσια έξοδος κ.λ.π.

**Μετακινήσεις τον Προσωπικού μέσα στην Ίδια Επιχείρηση.** Ως αποτέλεσμα των απωλειών σε προσωπικό ή της προαγωγής του, έχουμε τις εσωτερικές μεταβολές, οι οποίες οφείλονται σε προαγωγές, μεταθέσεις, αποσπάσεις κ.λ.π. Ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι προαγωγές και οι μεταθέσεις μπορεί να ακολουθούν ένα συγκεκριμένο σχέδιο, ανάλογα με το τμήμα και τη θέση, οπότε είναι δυνατό να αναπτυχθεί κάποια μέθοδος για να προβλεφθούν οι ανάγκες κάλυψης των κενών θέσεων λόγω προαγωγών ή μεταθέσεων. Σε μικρές επιχειρήσεις, είναι δύσκολο να αναπτυχθεί ένα σταθερό μοντέλο, αλλά συνήθως το Τμήμα Προσωπικού έχει μια αίσθηση για το πότε και πού θα μετακινηθούν εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ορισμένα συστήματα προαγωγών με σκοπό τη μετακίνηση των υπαλλήλων από μια εργασία σε μια άλλη σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των εμπειριών τους. Οι προαγωγές σημαίνουν συνήθως την άνοδο στις βαθμίδες της ιεραρχίας και τη δυνατότητα του υπαλλήλου να εξελιχθεί σε θέσεις ευθύνης. Για τον υπολογισμό των μετακινήσεων αυτών, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ειδικά μαθηματικά μοντέλα (όπως π.χ. το μοντέλο που είναι γνωστό ως Markov-Chain analysis) αλλά η αξιοπιστία τους δεν έχει επιβεβαιωθεί.

**Ποιοτικές Μεταβολές στο Ανθρώπινο Δυναμικό.** Το προσωπικό που υπηρετεί κάθε οργανισμό, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές μεταβολές αλλά και σε ποιοτικές.

Για το λόγο αυτό, ο υπεύθυνος προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι υποχρεωμένος κατά την κατάρτιση του προγράμματος να λάβει υπ' όψη του τις μεταβολές αυτές. Οι ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, την παρακολούθηση

προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας κ.ο.κ.

Δύο είναι τα κύρια προβλήματα που προκύπτουν από την πρόβλεψη των μεταβολών εφ' όσον δεν αναμένεται να υπάρξει ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης προσωπικού. Τα προβλήματα αυτά παρουσιάζονται με δύο μορφές: α) πρόβλημα έλλειψης προσωπικού, ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα και β) πρόβλημα υπερεπάρκειας προσωπικού. Τα προβλήματα αυτά θα προσδιορίσουν και τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης.

### **Έλλειψη Προσωπικού**

Το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού μπορεί να αντιμετωπιστεί με τους εξής τρόπους:

1. Αλλαγές στην αξιοποίηση των υπαρχόντων υπαλλήλων, με διαφορετική οργάνωση της εκπαίδευσης και της παραγωγής, ή με τη δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης, ώστε να καλυφθεί μεγαλύτερος όγκος αναγκών.

2. Εσωτερική μετακίνηση ή χρήση υπαλλήλων σε ευρύτερο φάσμα καθηκόντων.

3. Αλλαγή των επιχειρησιακών στόχων, αφού αντικειμενικά, δεδομένης της έλλειψης προσωπικού, δεν πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Θα χρειαστεί ενδεχομένως, η υιοθέτηση πιο ρεαλιστικών στόχων, που θα βασίζονται στο προσωπικό που προβλέπεται να είναι διαθέσιμο.



## **Υπερεπάρκεια Προσωπικού**

Αν αντίθετα, το πρόβλημα της μη σύγκλισης ζήτησης και προσφοράς έγκειται σε πλεόνασμα εσωτερικής προσφοράς εργασίας, οι δυνατότητες είναι:

1. Απασχόληση Υπεραριθμών. Εδώ πρέπει να γίνει ο υπολογισμός του κόστους απασχόλησης υπεραριθμών για ορισμένο χρονικό διάστημα, κατά το οποίο προβλέπεται ότι θα υπερβαίνει η ζήτηση την προσφορά και να βρεθούν τρόποι να καλύψουν αυτοί το διαθέσιμο χρόνο τους.

2. Πρόγραμμα Μείωσης Προσωπικού (downsizing). Εδώ πρέπει να γίνει αξιολόγηση των μεθόδων και του κόστους διακοπής της συνεργασίας με μέρος του προσωπικού. Ας σημειωθεί ότι απαιτείται μεγάλη προσοχή λόγω των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων (Κεφάλαιο 1).

3. Πρόγραμμα επανατοποθετήσεων εκτός της επιχείρησης (outplacement) και εντός της επιχείρησης (inplacement). Εδώ χρειάζεται αξιολόγηση της δυνατότητας και του κόστους των εσωτερικών μεταθέσεων του υφιστάμενου προσωπικού, ή εναλλακτικά αξιολόγηση όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την επανατοποθέτηση εκτός επιχείρησης: όπως επανεκπαίδευση, αμοιβές συμβούλου κ.λπ.

4. Μελέτη της δυνατότητας επαναπροσδιορισμού των οργανωσιακών στόχων. Π.χ. άνοιγμα σε νέες αγορές, διαφοροποίηση προϊόντος, προκειμένου να αξιοποιηθεί το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

## **Προσδιορισμός Αναγκών**

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία προσδιορισμού της μελλοντικής ζήτησης για ανθρώπινους πόρους από την επιχείρηση, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω. Αυτός ο προσδιορισμός βασίζεται, όπως είδαμε, σε μια ευρεία βάση πληροφοριών, που περιλαμβάνει την προσεκτική ανάλυση των δεδομένων της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, τη μελέτη

επιχειρηματικών σχεδίων και τις αναμενόμενες μειώσεις ή μεταθέσεις του προσωπικού.

Με τα τρία πρώτα βήματα του Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή τη Μελέτη του Εξωτερικού και του Εσωτερικού Περιβάλλοντος και την Πρόβλεψη των πιθανών μεταβολών, σε συνδυασμό με τα επιχειρηματικά σχέδια, η επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει-ορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες, ολοκληρώνοντας δηλαδή το πρώτο βασικό στάδιο της λειτουργίας του Προγραμματισμού.

Στη συνέχεια προχωράει στο δεύτερο στάδιο (όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1) δηλαδή στο σχεδιασμό του προγράμματος, λαμβάνοντας υπόψη εκτός από τις ανάγκες και τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους.

### **Προϋπολογισμός Οικονομικών Μέσων**

Ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων οφείλει να λαμβάνει υπ' όψη τα ποσά που διαθέτει ο προϋπολογισμός της εταιρείας για τα διάφορα προγράμματα που θέλει να εισάγει, καθώς οι εκάστοτε ανάγκες στελέχωσης που εντοπίζει η αρχική ανάλυση, π.χ. προσλήψεις, μετακινήσεις, εκπαίδευση κ.λ.π. επιβαρύνουν σημαντικά τα οικονομικά της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και εκπαίδευσης, κατά το σχεδιασμό του Προγράμματος Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το κόστος αμοιβών και ασφάλισης, το κόστος μεταθέσεων, οικειοθελούς αποχώρησης ή απολύσεων και αντικατάστασης των εργαζομένων.

Ορισμένες φορές ο προϋπολογισμός μπορεί να αδυνατεί να καλύψει αυτές τις ανάγκες και η χρηματοδότηση να είναι ελλιπής. Έτσι είναι πολύ σημαντικό το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να δουλεύει σε συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων του και αυτή η συνεργασία να βασίζεται σε ρεαλιστικές εκτιμήσεις των εσόδων και εξόδων για τη συγκεκριμένη περίοδο.

## Σχεδιασμός Προγράμματος

Έχοντας ολοκληρώσει όλα τα προκαταρκτικά βήματα, καταλήγουμε στο σχεδιασμό του προγράμματος, το οποίο προκύπτει από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού. Έτσι, οι ανάγκες που θα προκύψουν, οι διαθέσιμοι πόροι και οι δυνατές λύσεις που θα εντοπιστούν οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό.

Δεδομένης της αβεβαιότητας σε ένα περιβάλλον γρήγορα μεταβαλλόμενο, τα σχέδια δράσης θα πρέπει να είναι άμεσα και όσο το δυνατό πιο ευέλικτα. Σχέδια Δράσης μπορούν να αναπτυχθούν στους ακόλουθους τομείς δράσης:

- Σχέδια Προσλήψεων
- Σχέδια Αναδιοργάνωσης των Θέσεων Εργασίας
- Σχέδια Ανάπτυξης Εργαζομένων
- Σχέδια Εκπαίδευσης Εργαζομένων
- Σχέδια Ενίσχυσης της Απόδοσης
- Σχέδια Αμοιβών
- Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης
- Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων
- Σχέδια Μείωσης Προσωπικού
- Σχέδια Επικοινωνίας

**Σχέδια προσλήψεων (recruitment plans):** Τα σχέδια προσλήψεων διαφέρουν όσον αφορά τη διάρκεια υλοποίησής του, δηλαδή το χρόνο που διαθέτει η επιχείρηση για την ολοκλήρωση της διαδικασίας και την ποικιλία των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής που χρησιμοποιεί. Για παράδειγμα, μπορεί να έχει αποφασιστεί ότι για να προσληφθεί πολύ

**Σχέδια Εκπαίδευσης Εργαζομένων:** Τόσο τα σχέδια αναδιοργάνωσης, όσο και τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων έχουν άμεσες επιπτώσεις στις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης. Η έγκαιρη ολοκλήρωση της εκπαίδευσης συχνά αποδεικνύεται πολύ σημαντικός παράγοντας. Για παράδειγμα, η έγκαιρη εκπαίδευση σε συγκεκριμένες νέες τεχνολογίες εξασφαλίζει το απαραίτητο προσωπικό από το εσωτερικό της επιχείρησης, όμως χάνει μεγάλο μέρος από τη σημασία της, αν γίνει έστω και έξη μήνες αργότερα από το προγραμματισμένο. Η σύνδεση της εκπαίδευσης με τη στρατηγική της επιχείρησης είναι επίσης πολύ σημαντική. Έτσι, όταν η επιχείρηση υιοθετεί τη στρατηγική της ενίσχυσης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει στον πελάτη, θα πρέπει να αναπτύξει κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα που να καλλιεργούν στους εργαζομένους τις ανάλογες δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών. Ένα σχέδιο εκπαίδευσης έχει στόχο:

1. να δώσει στους εργαζομένους τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσής τους
  2. να ενισχύσει τις υπάρχουσες ικανότητες και δεξιότητες τους
  3. να αναπτύξει νέες ικανότητες και δεξιότητες που δεν είχαν πριν
  4. να βοηθήσει στη γρήγορη προσαρμογή των νεοπροσληθέντων
- Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να καλύψει σε σημαντικό βαθμό τις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

**Σχέδια Ενίσχυσης της Απόδοσης:** Στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης, ώστε να καλυφθούν επιπλέον ανάγκες της επιχείρησης με το υπάρχον προσωπικό. Συνήθως υλοποιούνται με την εισαγωγή συστημάτων διοίκησης απόδοσης ή τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης και ποιότητας, καθώς και προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας, τα οποία στοχεύουν στην ενθάρρυνση της επιθυμητής συμπεριφοράς και στην αύξηση της απόδοσης. Για να πετύχουν αυτά πρέπει να συνδέονται με το

κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης. Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι εφαρμόζει αξιολόγηση εκείνων των παραμέτρων που είναι πραγματικά σημαντικές για την επιχείρηση. Αν η ποιότητα των υπηρεσιών στον πελάτη είναι το πιο σημαντικό για την επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον πελάτη. Με αυτό τον τρόπο τονίζεται η σημασία του συγκεκριμένου παράγοντα και ταυτόχρονα αναπτύσσεται ένας μηχανισμός για τη βελτίωση της απόδοσης σ' αυτή την κατεύθυνση, καθώς και της σχετικής ανταμοιβής, εφ' όσον η αξιολόγηση συνδέεται με την αμοιβή. Τα σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης στοχεύουν στο:

1. να διατυπώσουν τις απαιτήσεις απόδοσης με τη μορφή δύσκολων αλλά εφικτών στόχων, τους οποίους θα ορίσουν έπειτα από συνεννόηση οι εργαζόμενοι με τους προϊσταμένους τους

2. να ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους να συνηθίσουν να επαινούν τους εργαζομένους για την καλή τους απόδοση

Μέσω των σχεδίων ενίσχυσης της απόδοσης η επιχείρηση μπορεί να καλύψει έκτακτες ανάγκες με το υπάρχον προσωπικό αλλά και να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα για βελτίωση της παραγωγικότητας.

**Σχέδια Αμοιβών:** Η σημασία των συστημάτων αμοιβών είναι πολύ μεγάλη, δεδομένης της παραδοχής ότι η επιχείρηση μπορεί να προωθήσει αυτό που θεωρεί σημαντικό, αμείβοντας το. Για παράδειγμα, αν η ποσότητα παραγωγής είναι ο πιο σπουδαίος στόχος για τους εργάτες παραγωγής, τα bonus θα πρέπει να συνδέονται με τον αριθμό των παραγομένων τεμαχίων. Αν προέχει η ποιότητα, τα bonus θα πρέπει να συνδέονται με μείωση στον αριθμό ελαττωματικών τεμαχίων ή στο ποσοστό παραπόνων από τον πελάτη. Ένα σχέδιο αμοιβών στοχεύει συνήθως στο:

1. να μελετήσει τα επίπεδα αμοιβών στην αγορά γενικότερα
2. να εισαγάγει αξιολόγηση των θέσεων εργασίας με στόχο τη δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος αμοιβών

3. να εξασφαλίσει τη σύνδεση αμοιβής με την απόδοση

Μέσω των σχεδίων αμοιβών, η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της για προσωπικό που είναι περισσότερο εστιασμένο στους στόχους της καθώς του προσφέρονται τα απαραίτητα κίνητρα.

**Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης:** Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης μπορεί να περιλαμβάνουν:

α) ευελιξία στις ώρες απασχόλησης, όπως διανομή των εργασιακών ωρών, ευέλικτα ωράρια, σχέδια υπερωριών, τροποποίηση των συστημάτων βάρδιας, συμβόλαια ετησίων ωρών. Μορφές ευέλικτης οργάνωσης της εργασίας που συχνά υιοθετούνται είναι η εποχιακή απασχόληση (temporary working) μειωμένη απασχόληση (part time working), μοίρασμα μιας θέσης εργασίας από δύο εργαζομένους (job sharing), τηλε-εργασία και εργασία από το σπίτι (teleworking and homeworking).

β) ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας με σχέδια υιοθέτησης εναλλακτικών της παραδοσιακής, πλήρους και μόνιμης για όλο το προσωπικό απασχόλησης, με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου και εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing).

γ) λειτουργική ευελιξία, κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν πολλαπλές ικανότητες (multiskilling), τις οποίες χρησιμοποιούν σε θέσεις εργασίας με παρεμφερές αντικείμενο, στις οποίες μπορεί να εναλλάσσονται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η λειτουργική ευελιξία βελτιώνει την αξιοποίηση των ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων των εργαζομένων, μειώνει το κόστος απασχόλησης, και βοηθά στην αξιοποίηση του προσωπικού ώστε να αποφεύγονται οι

απολύσεις και να αυξάνεται η παραγωγικότητα. Περισσότερα στοιχεία για την ευελιξία παρουσιάζονται στο τέλος του Κεφαλαίου.

**Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων:** Αυτά τα σχέδια αφορούν συμφωνίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Περιλαμβάνουν όλα τα θέματα προς διαπραγμάτευση και τις περιοχές ενδιαφέροντος όπου υπάρχει η δυνατότητα για συμμετοχή των εργαζομένων, καθώς και συμφωνίες παραγωγικότητας, όπου τα συνδικάτα συμφωνούν με τον εργοδότη να πείσουν τους εργαζομένους να αποδώσουν κάποια συγκεκριμένη ποσότητα παραγωγής, προκειμένου να ξεπεραστεί αποτελεσματικά μια κρίση ή δυσχέρεια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Στις περιπτώσεις όπου η κρίση θα μπορούσε να αναγκάσει την επιχείρηση σε μείωση της παραγωγής και συνεπώς του αριθμού των εργαζομένων, μια συμφωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι προς το συμφέρον και των δύο πλευρών.

**Σχέδια Μείωσης Προσωπικού (downsizing plants):** Συχνά, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντική οικονομική κρίση και δε μπορεί να καλύψει τα έξοδα του προσωπικού της, μια λύση είναι η μαζική απόλυση εργαζομένων, με όλες τις αρνητικές συνέπειες που αυτό έχει για την εταιρεία αλλά και για την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται. Ένας προσεκτικός προγραμματισμός για τέτοιες κρίσεις, κατά την περίοδο που ακόμα η επιχείρηση είναι ακόμα ισχυρή οικονομικά, θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια σειρά εναλλακτικών πολιτικών που θα απέτρεπαν την έσχατη λύση των μαζικών απολύσεων. Σαν πρώτο βήμα θα μπορούσε να υιοθετηθεί το πάγωμα των προσλήψεων και η αποδοχή οικειοθελών παραιτήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια τέτοια πρακτική, έχει άμεσες επιπτώσεις ώστε η επιχείρηση να προσπερνάει την κρίση χωρίς να χρειαστεί να προχωρήσει σε οιαδήποτε άλλη δράση. Σαν επιπλέον βήμα

μπορεί να προωθήσει την πρόωρη συνταξιοδότηση ορισμένων υπαλλήλων, προσφέροντας τους χρηματικά κίνητρα. Η υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας, όπως μερική απασχόληση και job sharing μπορεί επίσης να βοηθήσει την επιχείρηση σε μια τέτοια περίπτωση. Ένα σχέδιο μείωσης προσωπικού συνήθως αναμένεται να ορίζει:

1. τον αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να φύγουν και ένα χρονοδιάγραμμα αποχώρησής τους

2. την οργάνωση της επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων και των συνδικάτων

3. την πρόβλεψη του αριθμού αυτών που μπορεί να φύγουν νωρίτερα οικειοθελώς, καθώς και την οργάνωση κάποιου συστήματος κινήτρων για οικειοθελή αποχώρηση

4. τους όρους απόλυσης (αποζημιώσεις, προθεσμία ενημέρωσης κ.λπ.)

5. τα κίνητρα σε στελέχη-κλειδιά ώστε να μην αποχωρήσουν φοβούμενοι ότι «το πλοίο βουλιάζει»

6. την οργάνωση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και κατάρτισης των αποχωρούντων, ώστε να αυξηθούν τα προσόντα τους για μια νέα δουλειά, καθώς και ενός συστήματος επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους εργοδότες κι εξωτερικούς συμβούλους για την προώθηση της γρήγορης πρόσληψης τους αλλού (outplacement).

**Σχέδια Επικοινωνίας:** Όποια κι αν είναι τα σχέδια που θα κληθεί να εκτελέσει η ΔΑΠ για την κάλυψη των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος που θα μεταδοθούν στους εργαζομένους οι πληροφορίες για τις επερχόμενες μεταβολές. Τα σχέδια επικοινωνίας, εκτός από τρόπους ενημέρωσης των εργαζομένων για τις απαιτήσεις που έχουν από αυτούς τα στελέχη, πρέπει να προβλέπουν για την επικοινωνία από τη βάση προς την κορυφή, ενώ αποδεικνύονται ένα



πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων.

### **Εφαρμογή του Προγράμματος**

Σύμφωνα με τις εμπειρίες που προέκυψαν από εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων, σε μεγάλες Αμερικάνικες επιχειρήσεις, οι πρακτικές που ακολουθούνται διαφέρουν ριζικά από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Βασικό αντικείμενο του προγραμματισμού είναι κυρίως οι θέσεις προσωπικού ανωτέρων επιπέδων, ενώ η πρόσληψη ωρομίσθιου προσωπικού ή προσωπικού βάσης σπανίως καθίσταται αντικείμενο μακροχρόνιου προγραμματισμού.

Συνήθως τα προγράμματα καθορίζονται για μια διάρκεια 5 ετών και εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα. Τα πενταετή προγράμματα είναι γενικά και περιλαμβάνουν τις γενικές εκτιμήσεις ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερειακά και περιλαμβάνουν προβλέψεις και ρυθμίσεις σχετικές με τον ακριβή αριθμό προσλήψεων προσωπικού, με τις κατηγορίες στις οποίες κατατάσσεται το προσωπικό αυτό, με το χρόνο πραγματοποίησεως των προσλήψεων και με τους τρόπους κάλυψης των σχετικών δαπανών.

Όλες οι λειτουργίες και η κατεύθυνση των διαφόρων προγραμμάτων που σχεδιάζονται για την κάλυψη των αναγκών προσδιορίζονται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων και μέτρων πολιτικής, τα οποία υιοθετούνται από τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων. Στις περιπτώσεις, για παράδειγμα, κατά τις οποίες η πολιτική του οργανισμού δίνει έμφαση στην κάλυψη των κενών θέσεων μέσω του συστήματος των προαγωγών, είναι φυσικό το έργο του προγραμματισμού να καθίσταται πολύ ευκολότερο.

Αντίθετα το έργο του προγραμματισμού γίνεται πιο πολύπλοκο, όταν η πολιτική του οργανισμού συνίσταται στην επιλογή προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας. Επίσης, αυτό που μπορεί να διαφοροποιήσει την κατάσταση είναι η δέσμευση της επιχείρησης να παρέχει απασχόληση στο

προσωπικό της. Σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που επικρατεί η μονιμότητα, τα σχέδια εκπαίδευσης, ανάπτυξης και ενίσχυσης της απόδοσης αποκτούν μεγάλη σημασία.

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί να γίνεται ταυτόχρονα η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης καθώς και της μελλοντικής προσφοράς εργασίας. Από όσα έχουν αναπτυχθεί, φαίνεται η ανάγκη να συνδυασθούν παραγωγικά όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της επιχείρησης, ενσωματώνοντας επίσης όλα τα στοιχεία, είτε μετρήσιμα και επιβεβαιωμένα, είτε προϊόντα προηγούμενης εμπειρίας και ανεπιβεβαίωτων πληροφοριών. Όλα αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν ώστε ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί διατυπώνονται μέσω των επιχειρηματικών σχεδίων.

### **Αξιολόγηση Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού**

Όλα τα σχέδια δράσης που αναφέρθηκαν πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώμενα, ώστε ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια ολοκληρωμένη, ενιαία διαδικασία. Έτσι, παρ' όλο που μπορεί να αποτελείται από πολλά ξεχωριστά προγράμματα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και ακολουθία, με την κάθε λειτουργία να συμπληρώνει την άλλη.

Εξίσου σημαντική με την οργάνωση και εφαρμογή των διαφορετικών προγραμμάτων και σχεδίων είναι η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων για να εξεταστεί κατά πόσο αυτά ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα προγράμματα χρειάζεται να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραιο και

εξίσου σημαντικό μέρος του Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης.

## Λειτουργία 2<sup>η</sup>

### Σχεδιασμός και Ανάλυση εργασίας

**A) Σχεδιασμός της εργασίας (Job Design)** είναι καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται λόγω της τεχνολογίας ή των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, η **Διοίκηση Προσωπικού** καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις, προκειμένου να γίνουν ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του εργαζόμενου, και για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Γενικά, όλες οι λειτουργίες της Διοίκηση Προσωπικού μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες πληροφορίες από την Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας.

**B) Ανάλυση της εργασίας** είναι μια διαδικασία που έχει σαν στόχο την περιγραφή των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για την

εκτέλεσή της. Άρα, η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία δυο βασικών εγγράφων:

- την περιγραφή της εργασίας (job description) και
- την περιγραφή των προσόντων (job specification).

Συγκεκριμένα η περιγραφή της εργασίας περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις και δραστηριότητες, τις εξουσίες μιας θέσης εργασίας.

Η περιγραφή προσόντων περιλαμβάνει: τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία όπως: επίπεδο γνώσεων, εμπειρία, δεξιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Οι ενέργειες που γίνονται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι συνοπτικά οι εξής:

- επιλογή των εργασιών που θα αναλυθούν
- καθορισμός του ή των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες
- ενημέρωση των εργαζομένων για την έναρξη του προγράμματος
- εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης των εργασιών
- συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με παρατήρηση, συνέντευξη, τήρηση ημερολογίων, ερωτηματολόγια
- παρουσίαση των πληροφοριών σε μορφή χρήσιμη για τα στελέχη δηλ. σε μια συνοπτική ή αναλυτική μορφή περιγραφή των εργασιών.
- συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των προσόντων από τη νομοθεσία, την παράδοση κάθε επιχείρησης (π.χ. πολιτική στελεχών με υψηλού επιπέδου μορφωτικά προσόντα), τις εκτιμήσεις του εργοδότη, τις εκτιμήσεις και εισηγήσεις των έμπειρων στελεχών και

φυσικά αυτών που είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

## **Πάμε τώρα να εξετάσουμε αναλυτικότερα τη λειτουργία της Ανάλυσης Εργασίας.**

Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003) έχουμε:

### **Στόχοι της Ανάλυσης των θέσεων εργασίας**

Μια σειρά από χρήσιμες επί μέρους αναλύσεις που μπορούν να προκύψουν από την Ανάλυση της Θέσης Εργασίας είναι και η περιγραφή της Θέσης Εργασίας, όπως είδαμε και παραπάνω, η Ανάλυση και ο Ορισμός Ρόλου, οι Προδιαγραφές Θέσεις ή (Performance Analysis) και οι Προδιαγραφές Μάθησης ή Εκπαίδευσης (Training Specification). Επειδή συνήθως όλες οι ανωτέρω αναλύσεις πραγματοποιούνται ταυτόχρονα και οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη μια συμπληρώνουν την άλλη, είθισται να εντάσσονται σε μια καθολική διαδικασία που ονομάζεται «Ανάλυση Θέσης Εργασίας» και έτσι θα την προσεγγίσουμε στο εξής, ως ενιαία πρακτική, λαμβάνοντας όμως υπόψη ότι αποτελείται από τις παραπάνω επί μέρους αναλύσεις, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια.

### **Περιγραφή Θέσης Εργασίας**

Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης με στόχο να διευκολύνει την προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση του εργαζομένου και της θέσης εργασίας. Η περιγραφή της θέσης προσδιορίζει τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, καθορίζει το σκοπό μίας θέσης, την ένταξη της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις ευθύνες του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.

## Ανάλυση τον Ρόλου

Η ανάλυση ρόλου επίσης συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με τη θέση αλλά ουσιαστικά ασχολείται κυρίως με το ρόλο εκείνο που οι άνθρωποι καλούνται να παίξουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και λιγότερο με τις εργασίες που εκτελούν. Με άλλα λόγια, δεν ασχολείται τόσο πολύ με επί μέρους καθήκοντα της θέσης όσο με την ευρύτερη συμπεριφορά που αναμένεται από τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν τον αντικειμενικό σκοπό της θέσης. Στην πράξη, ο καθορισμός του περιεχομένου των θέσεων και των ρόλων των εργαζομένων που αναλαμβάνουν τις θέσεις γίνεται με παρόμοια διαδικασία ανάλυσης αν και οι στόχοι της ανάλυσης διαφέρουν σε κάθε περίπτωση. Μερικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν την ανάλυση ρόλου για να καλύψουν και τα δύο, το περιεχόμενο της θέσης και τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του εργαζομένου. Άλλοι χρησιμοποιούν τους όρους εναλλακτικά. Αλλά η διάκριση μεταξύ του περιεχομένου της θέσης και των απαιτήσεων συμπεριφοράς γίνεται όλο και συχνότερα τα τελευταία χρόνια.

Ο Ορισμός Ρόλου, που προκύπτει από την Ανάλυση Ρόλου περιγράφει το ρόλο που θα παιχτεί από τα άτομα στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της εργασίας. Μπορεί να λειτουργεί σαν επέκταση στις πληροφορίες που περιέχονται στην περιγραφή της θέσης, καθορίζοντας την αρμόζουσα συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τη θέση.

Η περιγραφή της θέσης για έναν υπεύθυνο εργασιακών σχέσεων μπορεί να περιλαμβάνει συναντήσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, μεταφορά των αιτημάτων στη διοίκηση, υπολογισμό του κόστους των αιτημάτων και ικανοποίηση όσων επιτρέπει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, κ.ο.κ. Ο ρόλος του ιδίου στελέχους, άσχετα από τις επί μέρους ενέργειες είναι να διευκολύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία με τη διοίκηση και να εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

### **Προδιαγραφές Θέσης**

Οι προδιαγραφές θέσης ή προσώπου ορίζουν τη μόρφωση, προσόντα, εκπαίδευση, εμπειρία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δραστηριότητες που απαιτεί η κάθε θέση προκειμένου ο εργαζόμενος που θα την αναλάβει, να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα όταν η επιχείρηση θέλει να προσελκύσει προσωπικό και αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σύνταξη αγγελίας ή την προκήρυξη μιας θέσης εργασίας.

### **Ανάλυση Απόδοσης**

Αναφέρεται στις απαιτήσεις για απόδοση στο χώρο εργασίας - τι θα πρέπει οι άνθρωποι να είναι ικανοί να κάνουν - και τα επίπεδα απόδοσης που αναμένονται να επιτευχθούν από τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις. Για παράδειγμα, η ανάλυση απόδοσης για μια θέση στη γραμμή παραγωγής μπορεί να ορίζει τη μέση ημερήσια απόδοση για τη συγκεκριμένη θέση σε 20-30 τεμάχια.

Στην ανάλυση απόδοσης περιλαμβάνονται συχνά και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies) που απαιτεί η θέση εργασίας και που άλλοτε περιλαμβάνονται στην ανάλυση ρόλου, άλλοτε στις προδιαγραφές.

### **Προδιαγραφές Μάθησης ή Εκπαίδευσης**

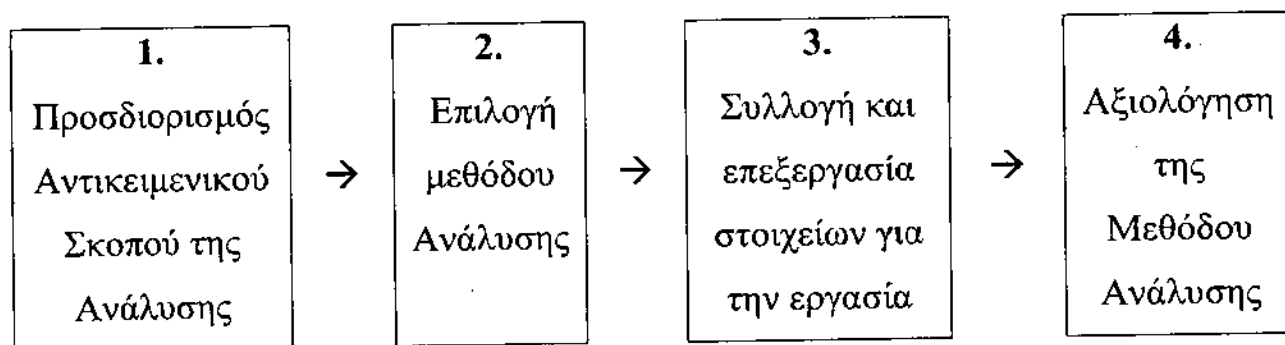
Οι προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης ορίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Χρησιμοποιούνται ως βάση για την κατάρτιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών που μπορούν να σχεδιαστούν με βάση τα χαρακτηριστικά, τις επαγγελματικές δεξιότητες και τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η θέση.

Από όλες τις ανωτέρω τεχνικές, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει ποιες της ταιριάζουν περισσότερο και ποιο θα είναι το ακριβές τους περιεχόμενο.

### **Τα στάδια στην Ανάλυση της Θέσης Εργασίας**

Σύμφωνα ε τους Fisher, Schoenfeldt and Shaw, (1999), η Ανάλυση της Θέσης Εργασίας Περιλαμβάνει τα Στάδια που περιγράφονται στο ακόλουθο διάγραμμα.

#### **Διάγραμμα: Στάδια Ανάλυσης Θέσης Εργασίας**



**Τα στάδια αυτά περιγράφονται πιο αναλυτικά στη συνέχεια**

### **Προσδιορισμός Αντικειμενικού Σκοπού της Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας**

Η Ανάλυση της Θέσης Εργασίας είναι χρήσιμη και μπορεί να αξιοποιείται σε όλες τις λειτουργίες της **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**. Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία δε μπορεί να γίνει σωστός Προγραμματισμός, Προσλήψεις, Αξιολόγηση και Ανάπτυξη, Εκπαίδευση και Οργάνωση της εργασίας, χωρίς ικανή, λεπτομερή και αντιπροσωπευτική ανάλυση των θέσεων εργασίας. Άρα, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.1, οι χρήσεις της Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας είναι πολλαπλές.



Σημειώνεται ότι όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση και πιο σύνθετο το περιεχόμενο των θέσεων, τόσο πιο πολλοί είναι και οι επί μέρους στόχοι που καλύπτει η ανάλυση και τόσο πιο προσεκτική θα πρέπει να είναι οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν. Στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι της ανάλυσης θα πρέπει να προσδιορίσουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης, ώστε να δώσουν την απαραίτητη έμφαση.

### ΠΙΝΑΚΑΣ: Χρήσεις της Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας

Δραστηριότητες ΔΑΠ	Πρόσκληση & Επιλογή Εργαζομένων	Αναπτυξη & Αξιολόγηση Εργαζομένων	Αμοιβές	Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας & Οργάνωσης Λειτουργίας της Επιχείρησης
ΧΡΗΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων	Καθορισμός αμοιβής ανά θέση	Σχεδιασμός/ Ανασχεδιασμός για βελτίωση της ποιότητας και της ισοκίνησης
	Εντοπισμός των Εσωτερικών Αγορών Εργασίας	Προγραμματισμός καριέρας του εργαζομένου	Ιση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας	Καθορισμός επιπέδων και ορίων εξουσίας και ευθυνών
	Πρόσκληση	Αξιολόγηση απόδοσης	Αμοιβή αναλογική με την αξία και τη βαρύτητα της θέσης	Καθορισμός των αναγκαίων σχέσεων μέσα στις ομάδες εργασίας
	Επιλογή			
	Τοποθέτηση			
	Ρεαλιστική Περιγραφή Εργασίας (Realistic Job Previews)			

Πηγή: Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999

### Μέθοδοι Ανάλυσης της Θέσης Εργασίας

Για να επιλεγεί η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση θέσης εργασίας που θα χρησιμοποιηθεί, ο αναλυτής πρέπει να αποφασίσει:

- Το είδος των πληροφοριών που θέλει να συγκεντρώσει.
- Τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί και
- Την ακριβή μέθοδο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμόσει.

### **Είδος Πληροφοριών προς Συγκέντρωση**

Οι πληροφορίες που θα χρειαστεί να συγκεντρωθούν προκειμένου να γίνει η Ανάλυση της Θέσης Εργασίας μπορεί να αφορούν:

1. Βασικές Ασχολίες στην Εργασία: Αυτές περιλαμβάνουν ασχολίες που δεν έχουν τεχνολογικό περιεχόμενο και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλά είδη απασχόλησης, καθώς θα περιλαμβάνουν ερωτήσεις του τύπου «Σε ποιο βαθμό μετράται η ποιότητα των προϊόντων ή διαδικασιών στη δουλειά σας;» «Κατά πόσο έχετε ευθύνη για άλλους ανθρώπους στη δουλειά σας;». Έτσι τέτοιες ερωτήσεις μπορούν να τεθούν σε εργαζόμενους οποιουδήποτε επιπέδου ή αντικειμένου.

2. Ενδιάμεσες Ασχολίες στην Εργασία: Έχουν κάποιο τεχνολογικό περιεχόμενο αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε πολύ μεγάλο φάσμα απασχόλησης. Μια ερώτηση που αναφέρεται σε αυτό το επίπεδο ασχολιών στην εργασία είναι για παράδειγμα: «Πόσο χρόνο δαπανάτε στην εκπαίδευση άλλων ανθρώπων;»

3. Εξειδικευμένες Ασχολίες στην εργασία: Έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και είναι αρκετά εξειδικευμένες για συγκεκριμένες ομάδες απασχολούμενων, για παράδειγμα νοσοκόμους, για τους οποίους οι ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι του τύπου «Πόσο χρόνο αφιερώνετε στον καθαρισμό του χειρουργικού εξοπλισμού;» ή «Πόσο συχνά φροντίζετε ασθενείς σε κρίσιμη κατάσταση;».

Άλλες πληροφορίες που πρέπει κανείς να συγκεντρώσει μπορεί να αφορούν το βαθμό στον οποίο: α) χρειάζεται η χρήση διαφορετικών ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων από τον εργαζόμενο, β) παράγεται ένα

ολοκληρωμένο, αναγνωρίσιμο από τον εργαζόμενο, αντικείμενο-υπηρεσία γ) έχει σημασία για τους άλλους ανθρώπους και την κοινωνία συνολικά, δ) αφήνει στον εργαζόμενο αρκετή ελευθερία καθορισμού της ακριβής μεθόδου με την οποία θα πραγματοποιηθεί η εργασία και ε) επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει επαναπληροφόρηση είτε από τη δουλειά του ή από άλλους ανθρώπους σχετικά με το πόσο καλά αποδίδει.

Τέλος, μια ακόμα απόφαση που πρέπει να παρθεί σχετικά με τα στοιχεία που συγκεντρώνονται για την ανάλυση της θέσης εργασίας αφορά το αν αυτά θα είναι ποσοτικά ή ποιοτικά.

Ποιοτικά στοιχεία είναι οι περιγραφές των δραστηριοτήτων, των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών και του εξοπλισμού μιας εργασίας. Ποσοτικά στοιχεία είναι αριθμητικές αξίες που δείχνουν το βαθμό στον οποίο οι εργασιακές δραστηριότητες, οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και ο εξοπλισμός συνδέονται με την εργασιακή απόδοση. Για παράδειγμα, κατά την ανάλυση εργασίας μιας θέσης, ο ερευνητής μπορεί να βρει ως ποιοτικό στοιχείο ότι η δακτυλογράφηση επιστολών είναι πολύ σημαντικό καθήκον για τη συγκεκριμένη θέση. Αν, αντιθέτως, προσπαθεί να συγκεντρώσει ποσοτικά στοιχεία, το αντίστοιχο κριτήριο θα εκφραζόταν για παράδειγμα ως: «το 70% του χρόνου του εργαζομένου αφιερώνεται στη δακτυλογράφηση αλληλογραφίας».

### **Πηγές πληροφόρησης για την Εργασία**

Πληροφορίες για μια θέση μπορούν να αντληθούν από τις ακόλουθες πηγές:

**A)** παλαιότερη ανάλυση εργασίας (αν υπάρχει), που έχει γίνει για τη συγκεκριμένη θέση.

**B)** έγγραφα όπως η υπάρχουσα οργάνωση, διαδικασίες ή ακόμα εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για τη θέση.

**Γ)** Στελέχη που θα ερωτηθούν για θεμελιώδεις πληροφορίες σε σχέση με τη θέση, το συνολικό σκοπό, τις κύριες δραστηριότητες που εκτελούνται, τις ευθύνες που εμπεριέχονται και τις σχέσεις με τους άλλους.

**Δ)** Εργαζόμενοι που θα ερωτηθούν παρόμοιες λεπτομέρειες σχετικά με τις θέσεις τους. Είναι συχνά χρήσιμο να τους ζητηθεί να κρατήσουν ημερολόγιο ή να καταγράψουν με λεπτομέρεια τις δραστηριότητες στη δουλειά τους για μια ή δυο εβδομάδες.

**Ε)** Παρατήρηση εργαζομένων για ορισμένες θέσεις, ειδικά γι' αυτές που περιλαμβάνουν χειρωνακτική εργασία ή κάποια επαναλαμβανόμενη, παρατηρήσιμη δραστηριότητα.

Ο Πίνακας 4.2 που ακολουθεί παρουσιάζει διάφορες πηγές πληροφοριών:

## ΠΙΝΑΚΑΣ: Πηγές Πληροφοριών για Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Γραπτές Πηγές	Γραπτές Πηγές με:
Υπάρχουσες Περιγραφές και Αναλύσεις Εργασίας	Αναλυτές Θέσεων Εργασίας (π.χ. σε παλιότερη ανάλυση)
Αρχεία διατήρησης εξοπλισμού-εργαλείων	Εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη θέση
Αντίγραφα σχεδίων-διαγραμμάτων εξοπλισμού	Επιβλέποντες εργαζομένων
Ταινίες με τους εργαζόμενους στη δουλειά τους	Ειδικούς στη συγκεκριμένη εργασία σε άλλες επιχειρήσεις
Εκπαιδευτικά εγχειρίδια και άλλο εκπαιδευτικό υλικό	
Πηγή: Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999	

### Λειτουργία 3<sup>η</sup>

#### Στρατολόγηση προσωπικού (στελέχωση προσωπικού)

Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003) έχουμε:

**Στρατολόγηση (Στελέχωση)** είναι η σειρά των ενεργειών στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία ικανούς να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει.

Η στρατολόγηση αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους πιθανούς εργαζόμενους, δεδομένου ότι είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν επαφή με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Άρα, μια σωστά σχεδιασμένη διαδικασία θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψήφιους εργαζομένους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει

πληροφορίες για τη συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνη με τα ενδιαφέροντά του.

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται, εφαρμόζοντας τόσο την εξωτερική στρατολόγηση (προσφυγή στην αγορά εργασίας) όσο και την εσωτερική (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρησή μας).

### Η διαδικασία στρατολόγησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός κενών θέσεων σαν αποτέλεσμα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

↓  
2. Μελέτη / επιλογή πηγών

νομοθετικοί περιορισμοί

α) Εξωτερική στελέχωση  
προσδιορισμός της αγοράς εργασίας

Πηγές:

- επαγγελματικοί σύλλογοι
- αγγελίες στον τύπο
- συστάσεις εργαζομένων
- ιδιωτικά / δημόσια γραφεία ευρέσεως εργασίας
- πανεπιστήμια
- άμεση επαφή με επιχειρήσεις
- τράπεζες δεδομένων

β) Εσωτερική στελέχωση  
- τυπική ανακοίνωση θέσεων  
- άτυπη ανακοίνωση θέσεων

↓  
3. Προετοιμασία & δημοσίευση πληροφοριών

↓  
4. Επιλογή υποψηφίων

↓  
5. Εγκατάσταση Διαδικασία στελέχωσης

## **Προετοιμασία προσέλευσης – ανάλυση έργου**

Αυτό αφορά την ανάλυση του έργου (job analysis), ώστε να εξακριβωθεί τι περιλαμβάνει και ποιες είναι οι απαιτήσεις από τους εργαζόμενους. Δύο πράγματα πηγάζουν από την ανάλυση της δουλειάς: συγκεκριμενοποίηση των χαρακτηριστικών των ατόμων (person specification) που είναι πιο κατάλληλα να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της δουλειάς και τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογηθεί η απόδοση στη δουλειά. Το τρίτο μέρος του σταδίου προετοιμασίας αποτελεί η προσέλευση ενός ικανοποιητικού αριθμού ανθρώπων που μπορεί να έχουν τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η δουλειά.

Μια βασική προσέγγιση στην ανάλυση έργου είναι η ακόλουθη προσέγγιση των έξι βημάτων: 1) συλλογή στοιχείων που δίνουν πληροφορίες για τη δουλειά (π.χ. από εκπαιδευτικά εγχειρίδια), 2) συλλογή πληροφοριών από τον σχετικά υπεύθυνο, 3) πληροφορίες από τα άτομα που κάνουν τη δουλειά, 4) παρατήρηση των ατόμων την ώρα που πραγματοποιούν τη δουλειά, 5) προσπάθεια να κάνεις εσύ ο ίδιος τη δουλειά, 6) συγγραφή της περιγραφής του έργου (καθήκοντα, σχέσεις με άλλους, φυσικές δραστηριότητες, αμοιβές κτλ.).

Σε περίπτωση που η ανάλυση έργου επιχειρείται σε πιο εκτεταμένη και περίπλοκη βάση (π.χ. αφορά πολλές θέσεις σ' ένα μεγάλο οργανισμό) τότε απαιτείται μια πιο εμπειριστατωμένη ανάλυση. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μέθοδοι: η τεχνική των κρίσιμων συμβάντων (Flanagan), η συστηματική παρατήρηση, η ανάλυση από ειδικούς, τα ημερολόγια όπου καταγράφονται καθημερινά οι δραστηριότητες από τους ίδιους τους εργαζόμενους, τα ερωτηματολόγια-λίστες οι οποίες περιέχουν έναν μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων και καλείται ο εργαζόμενος να σημειώσει με ποιες έχει ασχοληθεί και για πόσο χρόνο. Μια τέτοια μέθοδος είναι το PAQ (Position Analysis Questionnaire) που χρησιμοποιείται ευρύτερα και περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις:

1) εισαγωγή πληροφορίας (π.χ. αντιληπτική επεξεργασία), 2) νοητική επεξεργασία (π.χ. λήψη αποφάσεων), 3) αποτέλεσμα εργασίας (π.χ. χρήση μηχανισμού ποδιού), 4) σχέσεις με ανθρώπους (π.χ. εξυπηρέτηση), 5) περιβάλλον εργασίας (π.χ. επικίνδυνο), 6) άλλα χαρακτηριστικά.

Το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων είναι ότι προσπαθούν να προσφέρουν μια ξεκάθαρη εικόνα των βασικών συστατικών μιας δουλειάς. Στη συνέχεια αυτή η εικόνα χρησιμοποιείται για την αναγνώριση των χαρακτηριστικών που πρέπει να επιδείξουν οι επιτυχημένοι εργαζόμενοι. Το βήμα από την ανάλυση έργου προς τη συγκεκριμενοποίηση (person specification) των χαρακτηριστικών αποτελεί συστατικό στοιχείο της όλης διαδικασίας. Το τελευταίο συνήθως κατορθώνεται με την παρακολούθηση της περιγραφής έργου, το συστηματικό «πέρασμα» από κάθε δραστηριότητα και τη σημείωση των χαρακτηριστικών που κάθε δραστηριότητα απαιτεί.

### **Ανθρώπινο δυναμικό - προσφορά και ζήτηση**

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις (turnover) κι οι ευκαιρίες προαγωγής.

Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σ' αποτελέσματα που δείχνουν:

1. Τις εργασίες (ή θέσεις εργασίας) για τις οποίες νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
2. Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν αυτές οι εργασίες.
3. Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σ' ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.



**Αποχωρήσεις.** Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σ' οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περικλείουν εκούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπαλλήλους. Π.χ., ένα εμπορικό κατάστημα μ' ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό νέων, ανύπαντρων γυναικών σαν υπαλλήλων, αναγκάζεται να προσλαμβάνει κάθε χρόνο δυο-τρεις φορές περισσότερες από τον συνολικό αριθμό γυναίκες υπαλλήλους και τούτο εξαιτίας παραιτήσεων λόγω γάμου, ή τεκνοποιίας. Ενώ, σε μια επιχείρηση, όπου απασχολούνται άρρενες υπάλληλοι, με περισσότερη από 15 χρόνια υπηρεσία, το πρόβλημα στρατολόγησης είναι μηδαμινό. Αλλά κι η αναστολή της εργασίας επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που αναγκάζονται για διάφορους λόγους να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους, οπότε, όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους, βρίσκουν ότι έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δε θα επιστρέψουν. Τούτο ιδιαίτερα είναι αλήθεια όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει για περίοδο μερικών μηνών.

**Το υπάρχον δυναμικό.** Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές, ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί, ή αλλιώς καινούργιο αίμα πρέπει να ζητηθεί απέξω (εκτός της μονάδας) για την πλήρωση μερικών θέσεων. Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε αναγκαστικά γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις απέξω.

**Ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού.** Ο ρυθμός αυτός επηρεάζεται από την πολιτική της διοίκησης, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, την οικονομική κατάσταση της χώρας και πολλούς άλλους παράγοντες. Ωστόσο, επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε παραγωγή και πωλήσεις δε σημαίνει απαραίτητα κι επέκταση σ' απασχόληση περισσότερων ανθρώπων, αν συμβεί μια τέτοια αλλαγή να συνοδεύεται - όπως πρόσφατα γίνεται - από μηχανοποίηση, αυτοματισμό κι άλλες τεχνολογικές αλλαγές.

**Υπολογισμός ποσότητας και είδους αναγκαίων υπαλλήλων.** Μια επιχείρηση κατά δύο τρόπους μπορεί να χρειαστεί τις σε προσωπικό απαιτήσεις. Δηλ. μπορεί, ή συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει-για το μέλλον, ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά (ή να είναι επικείμενα) και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις, ή προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος που είναι κι ο πιο κοινός ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σ' αυτές που για κάθε εργασία έχουν ένα, ή λίγους υπαλλήλους κι οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες, όπως μπορεί να συμβεί αν πετυχαίνουν φήμη καλού τόπου εργασίας οπότε και μπορούν να στρατολογούν άξια ταλέντα, όταν πραγματικά τα χρειαστούν.

Για τις επιχειρήσεις, όμως, που επεκτείνονται, τις δυναμικές και εκείνες που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων τι πρέπει να γίνει; Χωρίς αμφιβολία πρέπει συστηματικά να υπολογίζουν τις άμεσες, καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους (πρόβλεψη ύψους εργασιών, ωρών και ημερών εργασίας, σύγκριση με το υπάρχον δυναμικό για να βρεθούν οι περαιτέρω ανάγκες). Αλλ' αν κάτι τέτοιο είναι εύκολο για εργάτες, δεν είναι το ίδιο για υπαλλήλους και στελέχη, οπότε η εμπειρία που έχει αποκτηθεί σχετικά με το θέμα, είναι μόνο βοηθητική.

Εξάλλου, ο αριθμός και το είδος των απαιτούμενων ατόμων για επιστημονικά-επαγγελματικά και διοικητικά έργα δε σχετίζονται στενά με

το ύψος της παραγωγής, αλλά με την πολιτική της διοίκησης, όπως συμβαίνει, π.χ., με την περίπτωση δημιουργίας ενός εργαστηρίου για έρευνες που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα έχει επιπτώσεις στην παραγωγή.

Σύγχρονα, όμως, με τον υπολογισμό της ποσότητας των απαιτούμενων για την εργασία ατόμων πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση της εργασίας (job analysis), οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των έργων που περιλαμβάνουν ειδικά καθήκοντα κι ευθύνες, όπως και στον προσδιορισμό απαιτήσεων της εργασίας (job specification), που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα αυτών που επιλέγονται. Για τις τελείως νέες εργασίες που δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά, το δε περιεχόμενο και τα όρια τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και η εργασία γίνει για μερικούς μήνες.

#### **Απόψεις για τις αγορές εργασίας**

Προαγωγές από μέσα. Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσης των κενών με προαγωγή από μέσα, από τους υπάρχοντες δηλ. υπαλλήλους οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα (εργατών-υπαλλήλων), που πληρώνονται με επιλογή ανειδίκευτων και ημειδίκευμένων από την αγορά εργασίας. Υπάρχουν, ωστόσο, και εργοδότες που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα «προαγωγή από μέσα», αλλά συμπληρώνουν τα κενά τους, οποιουδήποτε επιπέδου, με στρατολόγηση και πρόσληψη απέξω, από τις αγορές εργασίας.

Οι αγορές εργασίας. Είναι γεωγραφικές περιοχές μέσα στις οποίες οι εργοδότες στρατολογούν εργάτες κι οι εργάτες ζητούν απασχόληση. Είναι ο τόπος όπου οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης αλληλεπενεργούν κι έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας (μισθούς και ημερομίσθια). Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψηφίων για δουλειά που ζητούνται. Για μερικές

ασυνήθιστες ειδικότητες τα όρια μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλο μέρος, η κι ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή κι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τους εργάτες για να βρουν δουλειά, είναι ποικίλες. Η ακολουθούμενη πορεία δεν περνάει αναγκαστικά από κρατικά, ή ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης. Από την πλευρά των εργαζομένων, πρέπει να σημειωθεί πως μερικοί βρίσκουν απασχόληση μέσω φίλων και συγγενών, άλλοι επισκεπτόμενοι απευθείας τις επιχειρήσεις ή υπηρεσίες κι άλλοι μέσω των εργατικών οργανώσεων, ή των κρατικών γραφείων ευρέσεως εργασίας.

Αναφορικά με τα όρια της αγοράς εργασίας, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι καθορίζονται από διάφορους παράγοντες. Π.χ., παντρεμένες γυναίκες που ζητούν υπαλληλικές θέσεις είναι απρόθυμες να πιάσουν δουλειά σε τόπους που απέχουν περισσότερο από λίγα χιλιόμετρα από το σπίτι τους. Γενικά δε, όπου υπάρχουν συγκοινωνίες και μέσα μεταφοράς, τα όρια μπορούν για ένα ποσοστό εργαζομένων να χαραχτούν σ' απόσταση 30-40 χιλιομέτρων, όπως είναι δυνατόν και μερικοί να δεχτούν ενδεχομένως να μετοικήσουν για να πετύχουν ευκαιρίες και πλεονεκτήματα καλύτερα.

Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από μια ποικιλία αμοιβών για την ίδια δουλειά και από τις στατιστικές ή υψηλότερη αμοιβή φαίνεται να είναι 2 έως 2,5 φορές μεγαλύτερη από τη χαμηλότερη. Πολλοί δε είναι οι παράγοντες που επιδρούν όπως: οι διαφορές μεταξύ των εργοδοτών σε ικανότητα να πληρώνουν, η παραγωγικότητα, η στάση των διοικούντων προς τα επίπεδα αμοιβών, η μεγαλύτερη ασφάλεια στην εργασία κι η ποιότητα των εργαζομένων. Αλλ' όλ' αυτά μπορεί να πει κανείς πως μάλλον είναι οι συνέπειες κι όχι οι αιτίες για τις διαφορές των αμοιβών. Γιατί στην αγορά της εργασίας (εκτός για εκείνον που έχει εξαιρετικό ταλέντο) ο αγοραστής (ο εργοδότης) κι όχι ο πωλητής (ο εργαζόμενος) είναι εκείνος που καθορίζει το επίπεδο των αμοιβών.

Άλλο χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας είναι η έλλειψη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, το οποίο συνήθως κολλάει σ' έναν τόπο για πολλούς λόγους όπως: δεν έχει ακριβή γνώση των ευκαιριών εργασίας, οι αμοιβές δε γνωστοποιούνται δημόσια κι αν κενωθεί κάπου μια θέση συχνά συμπληρώνεται μ' ανεπίσημες επαφές (πρέπει να ξέρεις κάποιον για να βρεις δουλειά), παρά υστέρια από ανακοίνωση στις εφημερίδες, η από εγγραφή στους καταλόγους των γραφείων εργασίας. Έπειτα, δεν μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει κανείς, αν θα είναι ευτυχέστερος σε μια άλλη δουλειά, αν μπορεί να τα πάει καλά με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες του, ή αν εκεί θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο. Εξάλλου, τα συστήματα αρχαιότητας κι άλλα ωφελήματα, καθώς και πολλοί άλλοι άγνωστοι παράγοντες, αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα, χωρίς βέβαια τούτο να σημαίνει ότι οι άνθρωποι κατά καιρούς δε θα ζητήσουν άλλη απασχόληση, κάτι που, ωστόσο, δίνει έμφαση σ' ότι παραπάνω τονίστηκε, ότι δηλ. η προσφορά εργασίας είναι αποδιοργανωμένη.

**Προσφορά Εργασίας.** Πολύ μπερδεμένοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την ποσότητα και την ποιότητα του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού από την άποψη της επιχείρησης. Η προσφορά επηρεάζεται από το πλήθος των υποψηφίων στην αγορά εργασίας, από την ελκυστικότητα του έργου και της επιχείρησης (π.χ. επίπεδο αμοιβών, ωφελήματα, φήμη της επιχείρησης για σιγουριά εργασίας), από το ποσό ανεργίας, από τις συγκοινωνιακές ευκολίες και τ' απαιτούμενα προσόντα. Δεν μπορεί δε πάντοτε να στηρίζεται κανείς στους ανέργους που παίρνουν επιδόματα ανεργίας, γιατί ένα ποσοστό δεν εγγράφεται γι' αυτά, αν για λίγο βρίσκεται έξω από την εργασία. Έπειτα, για λόγους γοήτρου, τα διοικητικά, επιστημονικά και τεχνικά στελέχη δεν εγγράφονται καθόλου για επιδόματα.

Η εργατική δύναμη δεν είναι ορισμένη σε μέγεθος ή αμετάβλητη. Συστέλλεται και διαστέλλεται ανάλογα με την ένταση της ζήτησης, όπως στην περίπτωση πολέμου, οπότε μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό άνθρωποι που κανονικά δε θα το επιζητούσαν όπως: γυναίκες, νοικοκυρές, ηλικιωμένοι, ή πολύ νέοι άνθρωποι.

**Στάσεις της Κοινότητας-Περιοχής.** Κι η περιοχή παίζει ρόλο για την προσέλκυση εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν ενώ όπου υπάρχει καλό κλίμα, μέσα ψυχαγωγίας, οικήματα για διαμονή, σχολεία κτλ. προσέρχονται υποψήφιοι, ακόμα κι από μακρινούς τόπους. Ιδιαίτερα τα διοικητικά και τα επαγγελματικά στελέχη όλο και περισσότερο θέτουν σαν προϋπόθεση απασχόλησης την ύπαρξη καλών συνθηκών διαβίωσης.

**Ο εργαζόμενος κι η πρώτη του εργασία.** Ο άπειρος υπάλληλος έχει «νεφελώδεις» ιδέες για τις δυνατότητες της δουλειάς του και γι' αυτό είναι πιθανό να δοκιμάζει πολλές εργασίες κατά τα πρώτα 5-6 έτη της απασχόλησης του (δοκιμαστική περίοδος) για να βρει τη δουλειά που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του. Συνήθως, το καταστάλαγμα του κάπου, είναι αποτέλεσμα των αυξανόμενων οικογενειακών ευθυνών, των φιλοδοξιών που ενθαρρύνονται από την οικογένεια, του επιπέδου της μόρφωσης του και της ικανοποίησης που βρίσκει στην απασχόληση του.

**Η έννοια της «επιδρομής ή πειρατείας» ή και του «κυνηγού κεφαλών».** «Επιδρομή ή πειρατεία» λέγεται η συνήθεια να παίρνει κανείς τους υπαλλήλους άλλης επιχείρησης κι ο όρος δείχνει ότι αποτελεί κάτι το ανήθικο. Κι έτσι το δέχονται πολλοί εργοδότες και γι' αυτό μερικοί αποφεύγουν να στρατολογήουν υπαλλήλους από άλλες επιχειρήσεις της περιοχής τους. Μάλιστα, ζητούν από τον υποψήφιο ένα ξεκαθάρισμα με τον προηγούμενο εργοδότη του, πριν δεχτούν την αίτηση του. Αλλά η

τέτοια «όχι επιδρομή-συμφωνία» μόνο στη θεωρία τιμάται κι όχι στην πράξη, αφού μερικοί εργοδότες για ν' αποφύγουν το στίγμα της «επιδρομής» καταφεύγουν σ' ενδιάμεσους (π.χ. ειδικά γραφεία εργασίας). Τέτοιες πράξεις, όμως, μπορούν να προκαλέσουν νομικές συνέπειες, όπως στην περίπτωση προσέλκυσης ενός σημαντικού στελέχους από άλλη επιχείρηση για να μάθει κανείς επαγγελματικά μυστικά, ή τεχνικές μεθόδους, απ' αυτό.

### **Πολιτική προσέλκυσης/στρατολόγησης και επιλογής**

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, μόλο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Κι όμως, μια προσεγμένη πολιτική αποτελεί τον οδηγό για δράση και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης κι επιλογής, για σταθερότητα ενεργειών μέσα σ' ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών κι ακόμα δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να ξέρει που βρίσκεται και τι μπορεί να περιμένει.

### **Οικονομική ωφέλεια ή κοινωνική ευθύνη**

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια δουλειά κι έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά, ή τουλάχιστο να είναι ίση με την αμοιβή τους. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σ' αυτή την αξίωση. Όμως, τα τελευταία χρόνια πριν από την ύφεση, πολλές επιχειρήσεις στις πιο αναπτυγμένες χώρες όλο και περισσότερο αισθάνονται την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν ανέργους, γιατί διαπίστωναν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας (συγκέντρωσης πολλών ανέργων στα μεγάλα αστικά κέντρα) σε συνεργασία με τις

κρατικές αρχές κι άλλους παράγοντες. Αλλά, καθώς πολλοί απ' αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής, παρά την εκπαίδευση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό, οι εργοδότες, όχι σπάνια, μετά μερικές βδομάδες, ή μήνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών που δεν μπορούν ν' ανταποκριθούν σε μια λογική παραγωγική συμβολή.

### **Πλήρωση θέσεων από μέσα ή απ' έξω**

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική τους προαγωγών θα είναι προαγωγές κατά το δυνατόν από μέσα. Κι υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα στο τέτοιο σύστημα όπως:

α. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια εξέλιξη σε θέσεις μεγαλύτερων αμοιβών και γοήτρου που αν πετυχαίνεται συντελεί σ' ένα ανώτερο ηθικό.

β. Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα ν' αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα 'ρθουν απέξω και θ' αξιολογηθούν με μια συνέντευξη, ή κι άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και την τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.

γ. Το πρόβλημα της στρατολόγησης κι επιλογής απλοποιείται γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, παρά για τις ανώτερες θέσεις την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε.

Στην πολιτική, όμως, αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως: α) η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης των προαγομένων από μέσα (που είναι και πλεονέκτημα), στην οποία δεν μπορούν ν' ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις, β) η ενδεχόμενη έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων στους υποψηφίους, γ) η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα, δ) η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις



ανώτερες θέσεις κι η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών και όλα μαζί οδηγούν στη διαιώνιση παλαιωμένων ιδεών κι εφαρμογών.

Γι' αυτό, η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού ανώτερων θέσεων πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας, ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

### **Διάφορες διακρίσεις**

**Διάκριση φύλου:** Παρόλο που σήμερα στις αναπτυγμένες χώρες η θέση της εργαζόμενης γυναίκας είναι πολύ βελτιωμένη, εντούτοις και εκεί κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόληση της πολλά εμπόδια όπως: μικρότερες πληρωμές, είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα (δασκάλας, νοσοκόμου κτλ.), απόλυση αν παντρευόταν κτλ. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν κι η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως κι ο άνδρας. Και στη χώρα μας έχουμε προχωρήσει αρκετά στα θέματα αυτά, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμη πολλά.

**Διάκριση ηλικίας.** Σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων, από του ανειδίκευτου μέχρι και του ανώτατου διοικητικού στελέχους, υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι, συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες που καθορίζουν όρια ηλικίας, όπως π.χ., πλασιέ 21-35 ετών, πωλήτριες 18-40, μηχανικοί 21-40 κτλ. Επομένως, όταν κάποιος, έστω κι αν είναι ανώτατο στέλεχος, βρεθεί χωρίς εργασία μετά την ηλικία των 40-45, θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Κι η φιλοσοφία πίσω απ' αυτή την πολιτική είναι: οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα κι εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία. Όμως, κι οι τελευταίοι πρέπει να εργαστούν, να ζήσουν και να φάνε. Κι επιπλέον συμβαίνει και τούτο: ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων και των ατυχημάτων είναι χαμηλότερος στους με κάποια ηλικία εργαζόμενους παρά στους

νέους. «Ο φιλνεϊσμός αυτός κυρίως των αμερικανικών επιχειρήσεων άρχισε να υποχωρεί τελευταία (όπως με την τοποθέτηση πριν μερικά χρόνια επικεφαλής της General Motors ανθρώπου 62 ετών) και να λαμβάνεται υπόψη το παράδειγμα της Ευρώπης, όπου, επικεφαλής των μεγάλων εταιρειών, βρίσκονται μάνατζερ (κυρίως δημιουργοί των επιχειρήσεων) ηλικίας κατά μέσον όρο άνω των 55 ετών, οι οποίοι κρίνονται τώρα και στην Αμερική σαν εγγύηση αποδοτικότητας. Οι «κάποιας ηλικίας» διευθυντές των επιχειρήσεων θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν αναντικατάσταση εμπειρία, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και πολύτιμες γνωριμίες (Δελτίο ΣΕΒ, 15.3.72). Φυσικά, απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας μπορεί σε μερικές περιπτώσεις ν' αποτελούν τη βάση νόμιμων περιορισμών ηλικίας».

#### **Υποψήφιοι μ' επιρροή στη διοίκηση**

Αλήθεια, τι γίνεται με εκείνους τους υποψήφιους που έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό; Μόλο που τ' ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σ' αυτούς που έχουν κάποιο «μέσο» στον οργανισμό, στην πράξη για μερικά είδη θέσεων αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχόλησης. Τούτο σημαίνει πως η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή, κάτι δηλ. που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής. Εντούτοις είναι σημαντικό ότι το στοιχείο αυτό συνεχώς περιορίζεται και παίζει μεγαλύτερο ρόλο η προσωπική αξία.

Άλλο πρόβλημα στενά σχετιζόμενο με το προηγούμενο είναι το εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων (παιδιά, σύζυγοι). Κάτι τέτοιο για ένα πολύ μεγάλο οργανισμό γενικά δε δημιουργεί δυσκολίες, φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μη τοποθετηθεί κάτω από

την εξουσία ενός συγγενούς, ο οποίος μπορεί να εκδηλώσει εύνοια ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις το πράγμα απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολλοί συγγενικοί δεσμοί μπορούν να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης.

### **Πηγές εργασιακού δυναμικού**

Μια και θα 'χουμε αποφασίσει για το ποιες είναι οι ανάγκες μας σ' ανθρώπινο δυναμικό και πού θα το βρούμε, η επόμενη ερώτηση είναι αυτή: Πώς μπορούμε να παροτρύνουμε υποψηφίους με προσόντα να προσέλθουν γι' απασχόληση; Για ν' απαντήσουμε σ' αυτή την ερώτηση οφείλουμε να δούμε πώς οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να πετύχουν απασχόληση. Δεδομένου δε ότι η διαδικασία της επιλογής περικλείει και την ενέργεια του «κοσκιγίσματος», ή τον αποκλεισμό εκείνων που δε θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις σημαίνει ότι η επιχείρηση, ή υπηρεσία πρέπει να έχει μια προσφορά ανθρώπων, περισσότερων απ' όσους χρειάζεται.

Ένας απλός τρόπος κατάταξης των πηγών αυτής της προμήθειας είναι να τις διαιρέσουμε σε δυο βασικές κατηγορίες που είναι:

### **Οι εσωτερικές πηγές**

Αν δημιουργηθεί κάποιο κενό μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση, ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σ' αυτή τη θέση από το υπάρχον προσωπικό. Φυσικά, στην περίπτωση αυτή πρέπει οπωσδήποτε ν' ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής, που, ωστόσο, σημαίνει ότι οι τώρα εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση, πριν εξεταστούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στον οργανισμό.

Στην περίπτωση αυτή γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από το διευθυντή του προσωπικού και τα στελέχη για να επισημανθούν οι με προσόντα

υποψήφιοι. Συχνά, γίνονται νέες αξιολογήσεις, συγκαλείται μια σύσκεψη σε συνέχεια και λαμβάνεται απόφαση ν' ανατεθεί το έργο σ' έναν από τους υποψήφιους που ερευνήθηκαν. Συνηθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μη γνωρίζουν τίποτα, μέχρι τη στιγμή που θ' ανακοινωθεί η επιλογή.

Μόλο που έτσι είναι δυνατό να παραβλεφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι -κάτι που αποτελεί μειονέκτημα-, η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις, που μερικές φορές συμπληρώνεται με τη γραπτή ανακοίνωση των κενών σ' όλα τα αρμόδια στελέχη που οφείλουν να ερευνήσουν το καθένα τους δικούς του υφισταμένους και να υποβάλλει προτάσεις στο γραφείο προσωπικού, το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθέτησης.

Ένας παρεμφερής και γενικότερος τρόπος είναι η εσωτερική προκήρυξη, δηλαδή η αναγγελία της ύπαρξης κενής θέσης εργασίας (προς πλήρωση) στο προσωπικό της επιχείρησης, ώστε να θέσουν υποψηφιότητα όσοι θεωρούν ότι έχουν τα κατάλληλα προσόντα.

### **Οι εξωτερικές πηγές και μέθοδοι στρατολόγησης**

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολόγησης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των θέσεων που θέλουμε να συμπληρώσουμε, την προσφορά υποψηφίων τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις κτλ.

**Τεχνικές και επαγγελματικές σχολές για κατώτερης βαθμίδας προσωπικό.** Οι μαθητές τους πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης.

**Κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης.** Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας κι επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας κι επιδομάτων, αναφέρεται όμως κυρίως σε κατώτερου και μέσου επιπέδου προσωπικό.

**Ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης.** Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τα τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που μερικές φορές πληρώνει ο εργαζόμενος (μετά την πρόσληψη του), αλλά συνήθως και ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασία. Και στη χώρα μας έχει αρχίσει μια τέτοια κίνηση. Τα γραφεία αυτά κάνουν μια πρώτη προσεκτική συνέντευξη και γενικά ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για ν' ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα των γραφείων αυτών περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη, καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει ρυθμός αποχωρήσεων. Το πλεονέκτημα τους είναι ότι συνήθως γνωρίζουν τα δεδομένα που επικρατούν στην αγορά εργασίας και διαθέτουν δίκτυο ενημέρωσης και διαφήμισης.

**Εργατικές κι επαγγελματικές ενώσεις και οργανισμοί.** Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά και εκείνα των κατασκευών. Αυτοί συνήθως διατηρούν βάσεις δεδομένων, ενώ είναι και ενήμεροι για τις κατευθύνσεις της αγοράς εργασίας στον κλάδο τους.

**Αιτήσεις απευθείας στην επιχείρηση.** Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων (προγράμματα επικαίρων, περιοδικά επιχείρησης κτλ.) και με τη φήμη που δημιουργεί η επιχείρηση στην αγορά ως προς το πόσο καλά είναι να εργάζεται κάποιος στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

**Βάσεις δεδομένων.** Αυτές περιέχουν πληροφορίες είτε για άτομα που δεν είχαν επιλεγεί παλαιότερα, είτε για άτομα που έχουν στείλει ευκαιριακά το βιογραφικό τους.

**Στρατολόγηση διαμέσου των ήδη εργαζομένων.** Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά. Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχτεί πολύ αποδοτική, όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται κι ανακοινώσεις στον πίνακα των ανακοινώσεων και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους. Ακόμα και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφισταμένους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις. Και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή άνθρωποι με προσόντα, κάτι δηλ. το οποίο πρέπει ν' αναγνωρίζεται στον υπάλληλο που έκανε την υπόδειξη, όπως και πρέπει στον ίδιον να εξηγείται γιατί κάποιος άλλος δεν προσελήφθη.

**Προκηρύξεις.** Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν ύστερα από διαγωνισμό, και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες, ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

**Διαφήμιση.** Η μέθοδος της διαφήμισης σε εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά χρησιμοποιείται ευρύτατα κι είναι αποτελεσματική. Συνιστάται, όμως, να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχείρησης, ή του οργανισμού και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται, γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα και επιπλέον αποκλείεται η περίπτωση να υπάρξει σαν υποψήφιος κάποιος δυσαρεστημένος υπάλληλος της ίδιας επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις, ή και αντίθετα να μην υποβάλλουν υποψηφιότητα πολλοί δυσαρεστημένοι υπάλληλοι διαφόρων επιχειρήσεων, επειδή φοβούνται ότι είναι πιθανό η αίτηση τους να φθάσει στην επιχείρηση που ήδη εργάζονται. (Πίνακας Smith σελ. 88).

**Διαδίκτυο.** Πέρα από την έντυπη διαφήμιση όλο και πιο σημαντικό ρόλο παίζουν και οι διαφημίσεις και αγγελίες μέσω του Internet που προς το παρόν όμως έχει μικρή διείσδυση και περιορισμένο εύρος.

**Πανεπιστήμια, Παραρτήματα Ξένων Πανεπιστημίων στην Ελλάδα, Ιδιωτικά Κολέγια και Σχολές και Κέντρα Κατάρτισης.** Εκεί συνήθως λειτουργούν γραφεία διασύνδεσης ή σταδιοδρομίας τα οποία φέρνουν σε επαφή τις εταιρείες με φοιτητές και σπουδαστές ενώ οργανώνουν και ημέρες καριέρας όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη έρχονται σε άμεση επαφή μεταξύ τους και ενημερώνονται για τις εκατέρωθεν προθέσεις τους.

**Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου.** Την προσφέρουν χώρες υπό ανάπτυξη με τη μετανάστευση.

**Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό.** Κατά γενικό κανόνα οι επιχειρήσεις σπάνια έχουν δυσκολίες για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα, για υπαλληλικά, για πωλήσεις και παρόμοια έργα. Αλλά στην εποχή μας που διακρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο πολιτισμό δημιουργείται συχνά ανάγκη γι' άτομα με υψηλή μόρφωση κι ειδικευμένο ταλέντο, όπως π.χ. νοσοκόμοι, γιατροί, καθηγητές, μηχανικοί, χημικοί, φυσικοί, μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη.

Λύση σ' αυτό το πρόβλημα πετυχαίνεται με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, με οικονομική υποστήριξη ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές, όπως και με μαθητεία.

Για τις επειγόμενες όμως επιχειρήσεις και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού άλλοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

**Διαφήμιση σ' εφημερίδες κύρους.** Μ' αυτήν δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδια της και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις του έργου, όπως κι ότι το άτομο αμείβεται σ' αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Φυσικά, οι υπερβολές πρέπει ν' αποφεύγονται για λόγους αναφερόμενους στην απογοήτευση, όταν είναι ανύπαρκτες: οι διαφημιζόμενες συνθήκες. Η αγγελία πρέπει να είναι καλά μελετημένη για ν' αποκλειστούν οι παρενέργειες (π.χ. προσέλκυση μεγάλου αριθμού ακατάλληλων που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο και κόπο, κτλ.).



**Σεμινάρια για καθηγητές τεχνικών κυρίως σχολών.** Είναι πολύ συνηθισμένη μέθοδος στις αναπτυγμένες χώρες. Οι σεμιναριακές αυτές συναντήσεις διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης, και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας (κι όλα μ' έξοδα της επιχείρησης) και έτσι που να μπορούν σε συνέχεια να προβάλλουν τη δεδομένη αυτή επιχείρηση στους σπουδαστές τους σαν τόπο θαυμάσιο για εργασία. Αποτελεί δηλ. η μέθοδος έμμεσο τρόπο στρατολόγησης.

**Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων.** Λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις κι αποτελούν τον τόπο όπου κλείνονται πολλές δουλειές, γιατί δίνεται η ευκαιρία σε εργοδότες και επιζητούντες απασχόληση να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες κι απαιτήσεις.

### **Αιτήσεις**

Οι μέθοδοι διαφήμισης μιας δουλειάς πρέπει να δηλώνουν ξεκάθαρα πως ο υποψήφιος πρέπει να έρθει σε επαφή με την εταιρεία. Οι συνηθέστερες μέθοδοι είναι η προσωπική επίσκεψη στο τμήμα προσωπικού, η τηλεφωνική κλήση και η γραπτή απάντηση. Το αποτέλεσμα είναι η αποστολή προς τον υποψήφιο μιας αίτησης για συμπλήρωση. Ένα καλό έντυπο αίτησης αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας προσέλευσης και επιλογής και εξυπηρετεί πέντε στόχους. Τη δημιουργία μιας λίστας από υποψήφιους που πρόκειται να κληθούν για συνέντευξη, τη χρησιμοποίηση του ως κατευθυντικού εργαλείου κατά τη συνέντευξη, τη δημιουργία βάσης δεδομένων για μελλοντική χρήση, την ανάλυση της αγοράς εργασίας και τη διαπίστωση των μέσων από όπου έχει πάρει πληροφορίες για τη δουλειά ο υποψήφιος και τέλος αποτελεί ένα μέσο δημιουργίας δημοσίων σχέσεων και διαφήμισης της εταιρείας προς τα έξω.

Σε περιπτώσεις μεσαίων και ανωτέρων στελεχών προτιμάται να ζητείται από τους υποψήφιους να στέλνουν το βιογραφικό τους σημείωμα καθώς ο τρόπος που αυτό είναι γραμμένο μπορεί να αποτελέσει ένδειξη της ποιότητας τους. Η χρήση των βιογραφικών μπορεί να δημιουργήσει κάποια προβλήματα καθώς κάθε υποψήφιος μπορεί να προσφέρει πληροφορίες με διαφορετική σειρά και τρόπο ακόμη και να παραλείψει κάποιες σημαντικές. Για το λόγο αυτό η απαίτηση για αποστολή βιογραφικών θα πρέπει να ξεκαθαρίζει ποια στοιχεία είναι σημαντικά και τι πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σ' αυτά.

### **Υπεύθυνος για τη στρατολόγηση/προσέλκυση**

Ας υποθέσουμε ότι έχει γίνει ο σχεδιασμός ή προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού κι ότι η επιχείρηση έχει αποφασίσει πως κάποιος αριθμός πρέπει να στρατολογηθεί εκτός επιχείρησης, κι ότι ακόμα έχουν καταρτισθεί οι προδιαγραφές για τις θέσεις που πρέπει να πληρωθούν. Ποιος τότε κάνει τη στρατολόγηση;

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, υπεύθυνο γι' αυτή τη δουλειά είναι το τμήμα διοίκησης προσωπικού, που ονομάζεται και τμήμα ή γραφείο απασχόλησης. Είναι επανδρωμένο με ειδικούς για συνεντεύξεις κι υπαλλήλους γραφείου. Επίσης, αυτή η ομάδα κάνει και την αρχική επιλογή, όπως θα εξηγηθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Τα γραφεία απασχόλησης είναι εξειδικευμένες μονάδες, όπου οι υποψήφιοι μπορούν ν' απευθύνονται. Κάνουν τη στρατολόγηση τόσο μέσα στο χώρο της εργασίας, όσο κι έξω απ' αυτόν.

Στις μικρές επιχειρήσεις, στελέχη με πολλές δραστηριότητες κάνουν τη στρατολόγηση, παράλληλα με τα άλλα τους καθήκοντα, οι γραμμικοί προϊστάμενοι είναι δυνατό να διαθέσουν χρόνο για στρατολόγηση και συνέντευξη υποψηφίων. Μερικές φορές, η επιχείρηση αναθέτει τη

στρατολόγηση σ' επιτροπή από γραμμικά στελέχη και ειδικούς του γραφείου προσωπικού.

Ο ασχολούμενος με τη στρατολόγηση παίζει ένα σπουδαίο ρόλο, αφού αυτός είναι συνήθως το πρώτο πρόσωπο της επιχείρησης που συναντά ένας υποψήφιος που προέρχεται απέξω, κι επομένως οι εντυπώσεις του περί της επιχείρησης εξαρτώνται απ' αυτόν κατά ένα μεγάλο βαθμό. Περισσότερα, όμως, για τη συμπεριφορά του ενεργούντος τη στρατολόγηση θ' αναφερθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

Αυτή η αρχική συνάντηση στο γραφείο απασχόλησης της επιχείρησης θα μπορούσε να ονομάζεται **φάση υποδοχής** υποψηφίων, κατά την οποία ο υποψήφιος γίνεται δεκτός ευγενικά, εφοδιάζεται μ' έντυπα κι ίσως του δίνονται μερικές πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες συνθήκες πρόσληψης και την επιχείρηση ως τόπο να εργαστεί. Αν, όμως, ο υποψήφιος αντιμετωπίζεται διαφορετικά, ή με αγένεια σ' αυτή τη φάση, μπορεί να σχηματίσει μια άσχημη εντύπωση περί αυτού του τόπου εργασίας. Πρέπει να τονιστεί πως η φάση υποδοχής κατά μεγάλο μέρος μοιάζει με την πρώτη επαφή ενός πωλητή μ' έναν ενδεχόμενο πελάτη. Γιατί, όλοι οι υποψήφιοι είναι πιθανοί υπάλληλοι, καθώς και πελάτες ίσως για τα προϊόντα, ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Γι' αυτό, έχει μεγάλη σημασία αυτοί που έρχονται σ' επαφή με υποψηφίους (προσωπικά ή με τηλέφωνο) να είναι καλά ασκημένοι, τόσο σε τεχνικές επικοινωνίας όσο και σε διαπροσωπικές δεξιότητες. Πρέπει δηλ. να τους αρέσει η επαφή με το κοινό κι η παροχή βοήθειας σ' ανθρώπους που βρίσκονται κάτω από πιεστικές συνθήκες, όπως είναι η αναζήτηση εργασίας που μπορεί ν' αποτελεί μια δύσκολη εμπειρία για πολλούς υποψηφίους.

Η ευθύνη της όλης διαδικασίας ανήκει στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων τα στελέχη του οποίου:

- προγραμματίζουν και συντονίζουν όλες τις ενέργειες
- λαμβάνουν υπόψη τους, τους νομικούς περιορισμούς
- διερευνούν τις πηγές και την αξιοπιστία τους
- σχεδιάζουν και εκτελούν τη διαδικασία
- τηρούν τα απαραίτητα αρχεία

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας μπορεί να γίνει συγκρίνοντας για κάθε πηγή που χρησιμοποιήθηκε τον αριθμό αυτών που υπέβαλαν αίτηση με αυτών που προσλήφθηκαν και παρέμειναν στην επιχείρηση περισσότερο από 12 μήνες.

#### **Λειτουργία 4<sup>η</sup>**

##### **Επιλογή προσωπικού**

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Άρα, βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σ' αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλευσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.λ.π. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003), οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

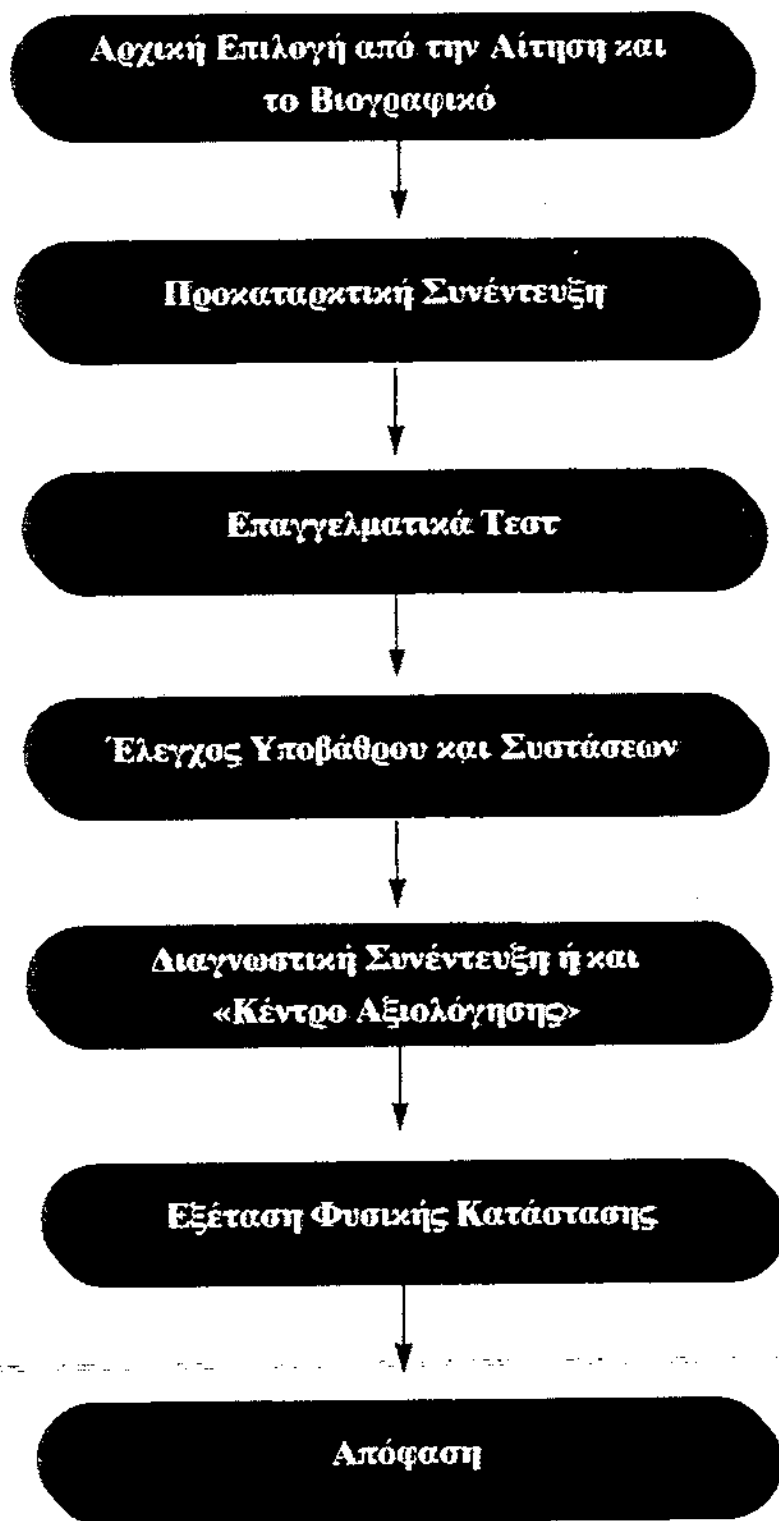
- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.

- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

Τέλος, παραθέτουμε το παρακάτω σχήμα που δείχνει τα βήματα στη διαδικασία επιλογής.

## *Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής*

---



## Μέθοδοι Επιλογής

### Αίτηση Πρόσληψης

Ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης (application form) την οποία πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί δυο κυρίως στόχους:

**A)** Την παροχή των πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι οποίοι να κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες (tests).

**B)** Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία της επιλογής, σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

Μεταξύ των δυο αυτών στόχων είναι δυνατό να υπάρχει σύγκρουση. Στοιχεία που δεν αφορούν την επιλογή μπορούν να συλλέγουν και αργότερα, και ενδεχομένως δεν είναι σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αίτηση.

Συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της αίτησης είναι οι ακόλουθοι:

**Ο βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση.** Είναι αναμενόμενο ότι όσο περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον υποψήφιο έχει στη διάθεση της η επιχείρηση, τόσο αποτελεσματικότερη είναι και η διαδικασία της επιλογής. Η έκταση των ερωτήσεων ή των απαντήσεων μπορεί να επιδράσει πολύ θετικά στη διαδικασία της επιλογής μέχρι του σημείου να γίνεται ο παραλληλισμός της αίτησης με μια «συνέντευξη μέσω αλληλογραφίας». Ωστόσο, η συμπλήρωση ενός υπερβολικά μακροσκελούς ή πολύπλοκου εντύπου αναπόφευκτα επιδεινώνει στην ποιότητα των απαντήσεων του υποψηφίου. Η πολυπλοκότητα του εντύπου της αίτησης μπορεί ακόμη και να αποτρέπει τους υποψηφίους από το να το συμπληρώσουν. Εξάλλου, όσο πιο περίπλοκη και μακροσκελής είναι η αίτηση, τόσο δυσχεραίνεται η επεξεργασία της από την επιχείρηση.



**Η προτυποποίηση της αίτησης.** Ένα τυπικό έντυπο, κοινό για όλους τους υποψηφίους είναι συνήθως προτιμότερο, καθώς είναι ευκολότερο (και συνεπώς φθηνότερο) στην επεξεργασία. Ωστόσο, διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι συνεπώς πολύ πιθανό η επιλογή να γίνει αποτελεσματικότερη με το σχεδιασμό και τη χρήση περισσότερων του ενός εντύπων. Συχνά η αίτηση μπορεί να συνοδεύεται από ένα βιογραφικό σημείωμα, καθώς με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να προβάλλουν οι ίδιοι τις ικανότητές τους.

### **Συστάσεις**

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή, οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενο της.

Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών (references) μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οπωσδήποτε, εφόσον οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορεί να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές:

- Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν συστατικές επιστολές (λόγου χάρη πριν ή μετά τη συνέντευξη). Όσο αργότερα ζητηθούν, τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.

- Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.

- Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων-συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας. Στην τελευταία περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος από τον συνιστώντα, γι' αυτό και χρησιμοποιείται σπανιότερα.

Έχει υποστηριχθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χρησιμότερα αποτελέσματα αν γινόταν όχι με τη μορφή επιστολών ή με τη συμπλήρωση φόρμας, αλλά με την προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει τη σύσταση. Βέβαια μια τέτοια πρακτική παρουσιάζει αρκετά άλλα προβλήματα ηθικού και πρακτικού περιεχομένου (όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η επικοινωνία δεν καταγράφεται και δεν είναι επίσημη).

### **Συνέντευξη**

Η συνέντευξη (interview) αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες (μικρού κατά κανόνα μεγέθους) επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή (δεν πετυχαίνει το 30%). Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και

την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

A) Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό

B) Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση

Γ) Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν

Δ) Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους

Ορισμένα συνηθισμένα προβλήματα ή λάθη της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα:

- Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.

- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.

- Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητα της.

- Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου.

- Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης να χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτή την πεποίθηση.

- Αρκετές φορές, οι αξιολογητές, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δε μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψήφιους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης, η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές, στις Ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι, οι σχετικές αποφάσεις που λαμβάνουν, μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Η ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή τον εκπρόσωπο του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δυο πλευρές.

Υπάρχουν διάφορα είδη προσέγγισης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά τη συνέντευξη. Συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορεί να έχουμε:

## Ελεύθερη Συνέντευξη

Εδώ ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα και να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει και να εκφραστεί άνετα. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση είναι ότι ο υποψήφιος φεύγει αποκομίζοντας θετική εικόνα και είναι πρόθυμος να επανέλθει αν του ζητηθεί, ενώ μπορεί να αποκαλύψει πτυχές του χαρακτήρα και εμπειρίες του που ο εξεταστής δεν είχε σκεφθεί να του ζητήσει.

## Δομημένη Συνέντευξη

Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη, τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη ενός ορισμένου αριθμού στόχων, οι οποίοι πρέπει να έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων με σαφήνεια. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να έχουν τη μορφή συγκεκριμένων κριτηρίων, για παράδειγμα «την ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζει τη σκέψη του». Η συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου τότε παίρνει τη μορφή ενός σταθμισμένου αθροίσματος της βαθμολογίας στα επιμέρους κριτήρια, τα οποία αξιολογούνται με βάση τις απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις από τον αξιολογητή.

Επίσης η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν συχνά στη συγκεκριμένη θέση, και μπορούν να ελέγξουν την ικανότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε αυτά. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να αναφέρονται είτε στο παρελθόν και την εμπειρία του υποψηφίου, είτε σε μια υποθετική μελλοντική κατάσταση. Η δομημένη συνέντευξη καθώς θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους δίνει τη δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε κάποια γενικά συμπεράσματα.

Ως προς τον αριθμό των εξεταστών υπάρχουν οι ακόλουθες παραλλαγές:

### **Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη)**

Η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο, από ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών, όμως υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με το αν είναι δυνατό και σκόπιμο ένα μόνο πρόσωπο να αναλάβει όλη την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού. Για την άρση της επιφύλαξης αυτής, πραγματοποιούνται περισσότερες από μια συνεντεύξεις, με διαφορετικό στέλεχος της επιχείρησης κάθε φορά. Στην περίπτωση αυτή, είναι πιθανό να προκύψει σύγκρουση των επιμέρους αποτελεσμάτων. Προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα, μερικές επιχειρήσεις μαγνητοσκοπούν την πρώτη συνέντευξη, η οποία κατόπιν παρουσιάζεται και σε άλλα στελέχη.

### **Συμπεριφορική Συνέντευξη**

Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι το πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι να αξιολογήσεις αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του «ιδανικού ατόμου» για πρόσληψη. Το βασικό περιεχόμενο αυτής της συνέντευξης συνίσταται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής του ζωής, από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω ερωτήσεων ζητείται από τον υποψήφιο:

... i. Να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό ή κατάσταση που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο φαίνεται ότι διαθέτει μια ικανότητα ή

χαρακτηριστικό προσωπικότητας (ηγετική ικανότητα, δημιουργική σκέψη, ψυχραιμία, πρωτοβουλία, ομαδικό πνεύμα).

ii. Να περιγράψει το τι έπρεπε να επιτύχει στην εν λόγω κατάσταση ή περιστατικό

iii. Τι ενέργειες-αποφάσεις-συμπεριφορές ανέπτυξε

iv. Τι αποτελέσματα είχε

Η αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης συνίσταται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία ο υποψήφιος έχει βιώσει στην πραγματικότητα. Άλλωστε, ο αξιολογητής, ανάλογα με τις απαντήσεις του υποψηφίου μπορεί να ζητήσει περαιτέρω λεπτομέρειες και διευκρινήσεις, αν είναι δύσκολο να τα αναπτύξει ο ίδιος ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Συνήθως στη συμπεριφορική συνέντευξη, κάθε ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας που περιλαμβάνει το σχετικό «ιδανικό προφίλ», ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να δώσει ένα περιστατικό ή κατάσταση και του ζητά να περιγράψει τα όσα προαναφέρθηκαν. Κατά τη διάρκεια, δε, της απάντησης του υποψηφίου υποβάλει επιμέρους διευκρινιστικές ερωτήσεις ή ερωτήσεις διασταύρωσης-ελέγχου των απαντήσεων. Ασφαλώς οι ικανότητες (interviewing skills) που απαιτούνται για τη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συμπεριφορικής συνέντευξης αποκτώνται με ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση του αξιολογητή. Γι' αυτό το σκοπό έχουν αναπτυχθεί ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα και έχουν εκδοθεί αρκετά επαγγελματικά εγχειρίδια.

Σημειώνεται, τέλος, ότι οι εταιρίες συμβούλων για προσλήψεις συνήθως χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους για τη διεξαγωγή συμπεριφορικών συνεντεύξεων.

## **Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη)**

Οι συνεντεύξεις αυτού του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου, γιατί οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που αφορούν όλους τους υποψηφίους δε χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά σε κάθε υποψήφιο. Ωστόσο, απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για τη διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης από τη μεριά του στελέχους. Επίσης, οι συνθήκες της συνέντευξης για τους υποψηφίους είναι μάλλον δύσκολες, οπότε είναι αναμενόμενη σε κάποιο βαθμό η χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεων τους. Γενικά, αυτού του είδους οι συνεντεύξεις προσφέρονται περισσότερο για τον αποκλεισμό παρά για την επιλογή υποψηφίων, στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, οπότε η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων, και πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους επιλογής.

### **Συνέντευξη από επιτροπή**

Η τεχνική αυτή επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του υποψηφίου, όμως είναι πολύ πιθανό να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα της συνέντευξης, φέρνοντας σε αμηχανία τον υποψήφιο και χειροτερεύοντας την ανταπόκριση του στις ερωτήσεις. Επίσης, τα στελέχη που παίρνουν μέρος στη συνέντευξη μπορεί να επηρεαστούν από το αποκαλούμενο «group thinking», φαινόμενο κατά το οποίο ο ένας από τους εξεταστές επηρεάζει και προκαταβάλλει την άποψη των άλλων, ή τους εμποδίζει να σχηματίσουν άποψη, μονοπωλώντας το ρόλο του κριτή. Για τούτο, ο ρόλος κάθε στελέχους στη διαδικασία της συνέντευξης πρέπει να έχει καθοριστεί από πριν.



## **Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης**

Είναι μια εναλλακτική της μετακίνησης στελεχών ή υποψηφίων για τις συνεντεύξεις, με σκοπό τη μείωση κόστους. Κυριότερο εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το *videoconferencing*, που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με τον τρόπο αυτό βέβαια, χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής που για αρκετούς είναι σημαντικά, όπως για παράδειγμα η χειραψία, της μειώνεται ο χρόνος και αποφασίζουν οι δύο πλευρές αν ενδιαφέρονται για συνέχιση της διαδικασίας επιλογής.

## **Tests Επιλογής Προσωπικού**

Προκειμένου να υπάρχει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση", χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση στην Ευρώπη, αλλά τελευταία και στην Ελλάδα διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή προσωπικού που προαναφέρθηκαν παραπάνω είναι ότι τα κριτήρια τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν τη σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζεται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

## **Είδη Τεστ**

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος (*self assessment*) προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από

ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίηση τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Αυτά είναι:

- **Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας**, τα γνωστά IQ (intelligence quotient) tests, που είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί με αυτά τα τεστ, και την απόδοση ενός εργαζομένου. Σχεδιάστηκαν για να δώσουν μια ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο, αναλογίες, συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες.

- **Τεστ ενδιαφερόντων (interests tests)**. Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.

- **Τεστ ικανοτήτων (aptitude tests)**. Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι αυτές του Γλωσσικού, Αριθμητικού, Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους στους οργανισμούς έχει αυξηθεί.

- **Τεστ προσωπικότητας (personality tests)**. Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στοχεύουν στη

μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται περίπου από το 75% των επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού.

- **Τεστ εκπαίδευσης.** Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.

- **Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων.** Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ.λ.π.

### **Σημαντικά Χαρακτηριστικά Χρήσης των Τεστ**

Τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν οποιοδήποτε τεστ επιλογής προσωπικού είναι τα εξής:

- **Εγκυρότητα:** αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ πραγματικά μετρά το αντικείμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εγκυρότητας που μπορούμε να συναντήσουμε σ' ένα τεστ:

- εγκυρότητα περιεχομένου, δηλαδή αν το περιεχόμενο του τεστ αντιπροσωπεύει τις ικανότητες και τις γνώσεις για τις οποίες σχεδιάστηκε

- εμπειρική εγκυρότητα, δηλαδή το κατά πόσο ένα τεστ έχει δοθεί σε σημαντικά δείγματα του πληθυσμού και έχει γίνει η απαραίτητη στάθμιση των αποτελεσμάτων ώστε να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης (νόρμες).

- **Αξιοπιστία:** αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης και στη συνέπεια των αποτελεσμάτων με χρονική διαφορά. Πρέπει δηλαδή η μέτρηση του τεστ κάτω από τις ίδιες συνθήκες να δίνει ίδιο αποτέλεσμα.

• **Χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων:** πρέπει να γίνεται από ειδικευμένους χειριστές καθώς τα αποτελέσματα απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτική μετάφραση.

• **Συνάφεια:** τα τεστ πρέπει να εκτιμώνται σε σχέση με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τα άτομα καθότι δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν αποκλειστική σχέση με την αναμενόμενη απόδοση και ούτε μπορούν να μετρήσουν όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

• **Χρήση στατιστικών προτύπων (νορμών).** Τα αποτελέσματα ενός υποψηφίου σε ένα τεστ δεν έχουν μεγάλη αξία αν δε συγκριθούν με την καμπύλη κατανομής των αποτελεσμάτων σε ένα μεγάλο δείγμα ατόμων. Για παράδειγμα ένας φοιτητής που έχει γράψει βαθμό 7 στο X μάθημα δε μπορεί παρά να είναι πολύ καλός, αφού μόνο το 10% των φοιτητών στο ίδιο μάθημα έχει πάρει 7 και πάνω. Αντίθετα, ένας βαθμός 8 σε Y μάθημα μπορεί να είναι κακός, αν 60% των φοιτητών στο μάθημα αυτό έχει πάρει 9 και πάνω.

Η ιδέα πίσω από την προσέγγιση των τεστ και ιδίως των ψυχομετρικών τεστ που μετρούν στοιχεία της προσωπικότητας και των ενδιαφερόντων του υποψηφίου φαντάζει αρκετά λογική. Για κάθε θέση εργασίας πρέπει να υπάρχουν ορισμένα συγκεκριμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία εξασφαλίζουν την επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων που περιέχονται σε αυτή. Στόχος συνεπώς των ερωτηματολογίων προσωπικότητας είναι η διαπίστωση αν ο υποψήφιος διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά ή όχι. Ήδη όμως προκύπτει ένα βασικό σημείο κριτικής, ότι δηλαδή είναι πολύ αμφίβολο αν μπορεί να προσδιοριστεί ο συνδυασμός αυτός των βέλτιστων χαρακτηριστικών για κάθε θέση εργασίας. Μέχρι στιγμής το πρόβλημα αυτό γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστεί με την καταγραφή και εξέταση των χαρακτηριστικών που εμφανίζει ένα δείγμα από ανθρώπους οι οποίοι ασκούν με

αποδεδειγμένη επιτυχία τα καθήκοντα τους στα πλαίσια της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Προφανώς τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας αν δε συνδυαστούν με άλλες μεθόδους επιλογής μπορεί να ευνοήσουν ή να αποκλείσουν υποψηφίους που θα ήταν πολύ κατάλληλοι για τη θέση. Επίσης επιβεβλημένη είναι η χρήση τους από εξειδικευμένους συμβούλους του χώρου.

Προκειμένου η προβλεπτική ικανότητα των ερωτηματολογίων προσωπικότητας αλλά και των υπόλοιπων ψυχομετρικών ελέγχων να βοηθήσει στην επιλογή, πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθοι όροι:

- Τα συγκεκριμένα τεστ, έντυπα και τεχνικές πρέπει να είναι εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή.
- Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής των τεστ πρέπει οπωσδήποτε να έχουν λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους.
- Πρέπει να είναι γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας κάθε είδους τεστ
- Πρέπει να εξετάζεται αν το κόστος εφαρμογής των τεστ δικαιολογείται από την αξία την οποία προσθέτουν στην απόφαση της επιλογής
- Ποτέ δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο τους τέτοιου είδους τεστ, παρά μόνο σε συνάρτηση και με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.
- Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση η προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων να γίνονται απόλυτα σεβαστές.

## **Βιογραφικά Σημειώματα**

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίων στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας είναι:

- Τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών, χρήση Η/Υ κ.λ.π.)
- Τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.λ.π.)
- Η γενική εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας.

Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

## **Πρακτική Άσκηση**

Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι είτε προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι (trainees) είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητας του. Το γεγονός όμως ότι συχνά οι ασκούμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν προκειμένου να αποδώσουν, συνεπάγεται και υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση. Παρά το υψηλό κόστος όμως που ενέχει η μέθοδος αυτή υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες ζητούν από τους υποψηφίους ακόμα και να εργαστούν για ένα συγκεκριμένο διάστημα (π.χ.

6 μήνες) υπό επίβλεψη, πριν τελικά ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Αν η φύση της εργασίας το επιτρέπει, κυρίως στην περίπτωση δημιουργικών επαγγελμάτων (διαφημιστές, σχεδιαστές και φωτογράφοι), ορισμένες επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να παρουσιάσουν δείγματα από εργασίες που έχουν ολοκληρώσει στο παρελθόν. Σε αυτή την περίπτωση, όμως, μπορεί να ανακύψουν ζητήματα αυθεντικότητας του δείγματος.

### **Κέντρα Αξιολόγησης**

Ο όρος κέντρο αξιολόγησης (assessment center) δε σημαίνει ένα συγκεκριμένο χώρο. Δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και την επιλογή προσωπικού. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανωτέρων στελεχών. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγηση ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του υποψηφίου στα καθήκοντα του.

Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους, βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνουν όλες ή κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους, ενώ διαφορετική βαρύτητα αποδίδεται σε καθεμιά, ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου:

- Ομαδικές συζητήσεις, όπως για παράδειγμα μια συζήτηση για την παρακίνηση των εργαζομένων

- Ομαδικές δραστηριότητες-παιγνία (π.χ. χτίσιμο ενός πύργου από κύβους)

- Παρουσιάσεις

- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας (in basket exercises). Αυτές συνίστανται σε έναν αριθμό εισερχομένων εγγράφων, για τα οποία ο αξιολογούμενος πρέπει να απαντήσει θέτοντας προτεραιότητες και να λάβει αποφάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες.

- Συνεντεύξεις

- Ψυχομετρικά τεστ

- Μελέτες περιπτώσεων. Για παράδειγμα ένα πραγματικό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση

- Υπόδυση ρόλων, όπως π.χ. ο πωλητής να κάνει μια πώληση ενός στυλό σε έναν πελάτη

Η καθεμιά από τις παραπάνω μεθόδους πρέπει να χρησιμοποιείται ανάλογα με την ικανότητα του κάθε υποψηφίου την οποία ο αξιολογητής επιχειρεί να διαγνώσει. Για παράδειγμα, η αναλυτική σκέψη ελέγχεται καλύτερα μέσω μιας μελέτης περίπτωσης, ενώ η ηγετική ικανότητα μέσω ενός ομαδικού παιχνιδιού ή μέσω της υπόδυσης ρόλων.

Για τον ακριβή συνδυασμό των επιμέρους τεχνικών αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν, δεν υπάρχει γενικό υπόδειγμα ή πρότυπο, καθώς εξαρτάται από τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης όσο και της θέσης. Καθώς πρόκειται για αρκετά σύνθετη πρακτική είναι πολύ πιθανό να προκύψουν προβλήματα κατά το σχεδιασμό ή την εφαρμογή τους, οπότε είναι χρήσιμο να ζητείται η συμβολή κάποιου ειδικού.



Πολύ βασικά σημεία για τη δομή και τη λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης αποτελούν τα ακόλουθα:

- Σαφής ορισμός των αντικειμενικών στόχων της διαδικασίας
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης
- Σχεδιασμός κατάλληλων εντύπων για την καταγραφή των επιδόσεων των υποψηφίων, σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια
- Σχετική εκπαίδευση των αξιολογητών, οι οποίοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις δραστηριότητες.

Σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αξιολογούνται οι υποψήφιοι είναι σκόπιμο:

- Οι υποψήφιοι να γνωρίζουν εκ των προτέρων τι πρόκειται να συμβεί, ώστε ενδεχομένως να αρνηθούν να λάβουν μέρος
- Να αποφεύγονται τα απρόοπτα συμβάντα για τους αξιολογούμενους και η υπερβολική ανάμιξη των αξιολογητών σε ορισμένες από τις δραστηριότητες
- Να αποφεύγεται η παρατήρηση της συμπεριφοράς των υποψηφίων σε ανεπίσημες στιγμές, όπως κατά τη διάρκεια των γευμάτων
- Η ατμόσφαιρα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη και οι συνθήκες άνετες
- Να δίνεται κατάλληλη επαναπληροφόρηση στους υποψηφίους σχετικά με την επίδοσή τους στο τέλος

Μετά το τέλος της διαδικασίας πρέπει να γίνεται εκτίμηση του βαθμού στον οποίο επιτεύχθηκαν οι αντίστοιχοι στόχοι της. Αυτό επαληθεύει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και συμβάλλει στη βελτίωση αντίστοιχων μελλοντικών προσπαθειών, ενώ δίνει τη δυνατότητα της ανάλυσης των αποτελεσμάτων του κέντρου αξιολόγησης σε σχέση με το κόστος του.

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι πολύ δαπανηρή πρακτική, ειδικά αν ληφθεί υπόψη ότι η συνήθης διάρκεια τους είναι από μια έως τρεις μέρες και ότι υπάρχει κατά μέσο όρο ένας αξιολογητής για κάθε δυο υποψηφίους. Συνεπώς κρίνονται χρήσιμα και χρησιμοποιούνται μόνο όταν αφορούν σημαντικές θέσεις εργασίας και επίσης έναν ικανό αριθμό υποψηφίων (δέκα με δώδεκα). Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των κέντρων αξιολόγησης είναι ότι, λόγω της συμμετοχής πολλών υποψηφίων, επιτρέπουν την ανάδειξη και παρατήρηση ικανοτήτων σχετικών με τις διαπροσωπικές επαφές.

### **Γραφολογική Ανάλυση**

Η γραφολογική ανάλυση (graphology) περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου (π.χ. μέγεθος, κλίση των γραμμάτων), με σκοπό την παραγωγή του γραφολογικού πορτραίτου του. Από το πορτραίτο αυτό υποτίθεται πως είναι δυνατό να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του υποψηφίου. Το αν αυτό ισχύει ή όχι δεν έχει μπορέσει ακόμα να αποδειχθεί από την εμπειρική έρευνα. Οι υποστηρικτές της γραφολογικής ανάλυσης υποστηρίζουν πως είναι απλή και σχετικά φτηνή στην εφαρμογή της, ενώ μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα άλλων προσεγγίσεων αν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με αυτές. Η γραφολογική ανάλυση χρησιμοποιείται κυρίως στη Γαλλία και την Ελβετία ενώ σε πολύ περιορισμένο βαθμό συναντάται και σε άλλες χώρες.

Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στελέχωση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική, βέβαια, απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως, επίσης,

ανήκει κι η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει καθώς και τ' αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελεστεί ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα αντλεί το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη, μόνον όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργατές. Για υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊσταμένου που ζήτησε τον νέο υπάλληλο, καθώς επιπλέον κι η ευθύνη να κατατοπίσει ή κατευθύνει τον νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός. (orientation) ή μύηση.

### **Λειτουργία 5η**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Σύμφωνα με τον John Prior (Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στελεχών, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998): Εκπαίδευση, είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού που έχουν τεθεί.

Επαναλαμβάνεται πως η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει απ' τη συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται μ' ένα ευρύτερο σκοπό, την εξέλιξη δηλ. του ατόμου, η οποία επίσημα λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες κι ανώτατες σχολές, ενώ η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη κι έχει ένα περισσότερο ωφελιμιστικό

σκοπό παρά η άλλη παιδεία. Ωστόσο, στην πράξη, εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα, που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντοτε αναγκαία ή κατάλληλη. Μερικά επίσημα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία, ενώ άλλα προγράμματα για εξέλιξη διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία, είναι ευρύτατα σε στόχους, ώστε να θεωρούνται παιδεία.

## **Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

### **Επιπτώσεις της εκπαίδευσης**

Ζωτική κι αναγκαία είν' η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα-και την επάρκεια τους. Μερικές δε απ' τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης, είναι:

1. **Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης.** Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

2. **Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο.** Δηλ. όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους.

3. **Η διαμόρφωση στάσεων,** για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: «Οικονομία και επιχειρησιακό συστήματα) ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.

4. **Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων,** όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα κι ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων

μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλιπών μεθόδων εργασίας.

5. **Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό.** Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είν' η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση.

6. **Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζόμενους.** Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

### **Η λειτουργία της εκπαίδευσης**

Μια απ' τις πολλές ευθύνες του διευθυντή προσωπικού όπου υπάρχει τέτοια θέση (συνήθως σ' επιχειρήσεις με μεγάλο σχετικό αριθμό εργαζομένων), είναι ο προγραμματισμός κι ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη, ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσης μέσα στην υπηρεσία Διοίκησης Προσωπικού ή Βιομηχανικών Σχέσεων. Στις μικρές εξάλλου επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα εργασίας κι είν' ευθύνη του κάθε επόπτη.

Ο τομέας εκπαίδευσης μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με τη σύνταξη προγραμμάτων, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σ' όλο τον οργανισμό. Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί η ευθύνη για την εκπαίδευση στην τεχνική πωλήσεων ν' ανήκει στον τομέα των πωλήσεων, που οργανικά δεν περιλαμβάνεται στη

Διεύθυνση Προσωπικού. Κι αυτό γίνεται αφενός λόγω παράδοσης κι αφετέρου γιατί τα προβλήματα των πωλήσεων θεωρούνται απόλυτα διαφορετικά απ' τ' άλλα προβλήματα της επιχείρησης, το δε προσωπικό πωλήσεων συνήθως γεωγραφικά είναι χωρισμένο απ' τους τόπους της κυρίως επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Εκπαίδευσης συνήθως ασχολούνται με τα εξής (Βλ. Πίνακες 1 και 2 στο τέλος του κεφαλαίου):

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
2. Προγραμματισμό, στόχους κι ανάθεση ευθυνών .
3. Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
4. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων κι οπτικοακουστικών μέσων.
5. Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού ή κατατόπισης και μαθημάτων ανάπτυξης εποπτών).
6. Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο (δηλ. κατά την ώρα εργασίας) κτλ.
7. Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα απ' την επιχείρηση για ν' αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
8. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

### **Διαφορές από την ανάπτυξη**

Αν και η εκπαίδευση χρησιμοποιείται από κοινού με την ανάπτυξη οι όροι δεν είναι συνώνυμοι. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η εξασφάλιση υπαλλήλων με ειδικά προσόντα ή η διόρθωση ελλείψεων στην απόδοσή τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια να εξασφαλιστούν υπάλληλοι με ικανότητες που η εταιρεία θα χρειαστεί στο μέλλον. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει συνοπτικά τις διαφορές.

## ΠΙΝΑΚΑΣ

### Διαφορές Εκπαίδευσης-Ανάπτυξης

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσα και μελλοντική
Πεδίο δράσης	Άτομο	Ομάδα – οργανισμός
Χρονικό πλαίσιο	Άμεσα	Μακροπρόθεσμα
Στόχος	Διόρθωση έλλειψης προσόντων	Προετοιμασία για μελλοντικές εργασιακές ανάγκες

Ο στόχος εκπαίδευσης: Γρήγορη βελτίωση στην απόδοση του εργαζόμενου.

Ο στόχος ανάπτυξης: Συνολική ενδυνάμωση των ανθρωπίνων πόρων εταιρείας.

#### Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στ' ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης (όπως ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γεν. διευθυντής κτλ.). Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπουν σε λεπτομέρειες, οι οποίες είν' ευθύνη του διευθύνοντος τον τομέα εκπαίδευσης. Σχετική έγκριση δαπανών , όπως κι εκπαίδευσης στελεχών έξω απ' την επιχείρηση (σε πανεπιστήμια π.χ. ή σεμινάρια), είναι επίσης ευθύνη των ανώτερων στελεχών.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη (εργοδηγοί, επόπτες κτλ.) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματα τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματος τους. Κι είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους. Και μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το ρολό του διδάσκοντα μέσα στη

δουλειά, ο επόπτης οφείλει να βεβαιωθεί, αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω απ' τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στην πραγματικότητα ο επόπτης είναι κι ο εκπαιδευτής. Συχνά, είν' υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου, όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων. Αυτός επίσης είν' εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μια επίσημη εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωση του να φροντίσει για την ανάπτυξη των υφισταμένων του. Η συνολική ευθύνη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σε μια επιχείρηση διαμοιράζεται εξίσου ανάμεσα στο τμήμα προσωπικού και στους προϊστάμενους των διαφόρων τμημάτων με την ανάληψη όμως από τις δυο πλευρές διαφορετικών επιμέρους ευθυνών. Στο παρακάτω σχήμα επιχειρείται η κατανομή αυτών των ευθυνών (σχήμα από Mathis & Jackson).

Τμήμα Προσωπικού	Προϊστάμενος
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Προετοιμάζει το υλικό της εκπαίδευσης</li> <li>- Συντονίζει τις εκπαιδευτικές ενέργειες</li> <li>- Διευθετεί την εκτός δουλειάς εκπαίδευση</li> <li>- Συντονίζει τις διάφορες αναπτυξιακές ενέργειες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Παρέχει τεχνικές πληροφορίες</li> <li>- Επιβλέπει τις εκπαιδευτικές ανάγκες</li> <li>- Διεξάγει την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά</li> <li>- Επιβλέπει την πορεία των εκπαιδευομένων</li> </ul>

### Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατόν κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται αυτό μερικές φορές, όταν δηλ. κάποιος διοικόν αποφασίζει την εφαρμογή ενός



προγράμματος εκπαίδευσης, γιατί κι άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα γι' αυτό το σκοπό να επεκτείνει τα έξοδα του και για την αγορά ειδικών, αλλά κι ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν τη θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πως μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Γι' αυτό, χρειάζεται μι' ανάλυση ολόκληρης της επιχείρησης, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κτλ. για να διαπιστωθούν τα είδη των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθηθούν με την εκπαίδευση και κατόπιν να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Ο κυριότερος στόχος αυτής της φάσης είναι να εντοπίσει τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες και αν ναι να παράσχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες στο σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η αξιολόγηση των αναγκών γίνεται σε τρία επίπεδα ανάλυσης: του οργανισμού, του έργου και του ατόμου.

Η οργανωτική ανάλυση εξετάζει τέτοια θέματα όπως η οργανωτική κουλτούρα, η αποστολή, το κλίμα, η δομή κτλ. με στόχο την αναγνώριση γενικών εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και της δυνατότητας παροχής υποστήριξης. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί εφόσον ο οργανισμός διαθέτει τα απαραίτητα μέσα για επίσημη ή ανεπίσημη εκπαίδευση (π.χ. μεντορική) ή εάν ο οργανισμός θα πρέπει να απευθυνθεί σε εξωτερικούς οργανισμούς που εξειδικεύονται στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών. Επίσης, συχνά ένας οργανισμός μπορεί εσκεμμένα να μη προσφέρει εκπαίδευση στους υπαλλήλους του με στόχο την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας μέσω της εφαρμογής καινοτόμων ιδεών και προτάσεων.

**Η ανάλυση έργου** είναι η αξιολόγηση της δουλειάς που πρέπει να γίνει. Το επίκεντρο αυτού του είδους ανάλυσης είναι τα καθήκοντα και οι εργασίες που υπάρχουν σε ολόκληρο τον οργανισμό με σκοπό να βρεθούν αυτά που χρειάζονται εκπαίδευση. Μια σωστή ανάλυση έργου παρέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την κατανόηση των απαιτήσεων της κάθε δουλειάς. Αφού επιτευχθεί αυτή η κατανόηση είναι πλέον πιο εύκολο να αναγνωρισθούν οι γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται ώστε κάποιος να φέρει σε πέρας μια συγκεκριμένη εργασία με τρόπο αποδοτικό και υπεύθυνο. Μερικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση έργου είναι οι απλές λίστες και οι πίνακες οργάνωσης διαφορετικού τύπου υλικών. Μια πολύ διαδεδομένη τεχνική αποτελεί η ιεραρχική ανάλυση έργου, η οποία σπάει μια εργασία σε επιμέρους υπο-εργασίες ακολουθώντας κάποιους βασικούς κανόνες, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιεραρχικής σειράς από εργασίες που απεικονίζεται πάνω σε ένα διάγραμμα. Με βάση το διάγραμμα ο υπεύθυνος εκπαίδευσης μπορεί να καθορίσει ποιες υπο-εργασίες χρειάζονται εκπαίδευση και ποια σχέδια πρέπει να ακολουθηθούν για να έρθει αυτή σε πέρας.

**Η ανάλυση ατόμου** καθορίζει ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση με το να εξετάζεται πόσο καλά κάνουν οι υπάλληλοι τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Η εκπαίδευση μπορεί να είναι απαραίτητη όταν υπάρχει δυσαρμονία ανάμεσα στην απόδοση ενός υπαλλήλου και στις απαιτήσεις που έχει απ' αυτόν ο οργανισμός. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες, δηλαδή οι αδυναμίες των εργαζομένων μπορεί να έρθουν στην επιφάνεια μέσω διαφόρων μεθόδων από τις οποίες η κυριότερη είναι η αξιολόγηση που γίνεται από τους προϊστάμενους με βάση την παρατήρηση, τις ειδικές κλίμακες, τη συνέντευξη κτλ., ενώ σε μερικές

περιπτώσεις χρήσιμες μπορεί να είναι και οι αξιολογήσεις που γίνονται από τους συναδέλφους καθώς και η αυτο-αξιολόγηση.

Επειδή η εκπαίδευση έχει να κάνει με την αλλαγή και τη βελτίωση του υπαλλήλου, μπορεί να ωφελήσει την απόδοση μόνο όταν ο ίδιος ο υπάλληλος είναι η πηγή του προβλήματος. Όταν παρεμβαίνουν άλλοι παράγοντες όπως είναι ένα κακό προϊόν, οι υψηλές τιμές, οι εξωτερικές οικονομικές συνθήκες τότε τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν έχουν πολλά να προσφέρουν. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση δεν αφορά μόνο ικανότητες και γνώσεις αλλά ακόμη και την αλλαγή διαφόρων στάσεων των υπαλλήλων, για παράδειγμα των προκαταλήψεων απέναντι στις εργαζόμενες γυναίκες.

Φυσικά, θα πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια, π.χ. μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μια καλύτερη εκπαίδευση σε ικανότητες. Όμως, μπορεί το πρόβλημα να μην οφείλεται σ' ελλιπή εκπαίδευση, αλλά σ' ακατάλληλο υλικό κι εξοπλισμό, ή και σ' ελλιπή σχεδιασμό. Ίσως, ακόμη, να φταίει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών που δεν προσελκύει καλούς υπαλλήλους.

Μερικοί τρόποι για τη διαπίστωση των αναγκών σ' εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι:

### **1. Ανακαλύψτε προβλήματα οργανωτικά και παραγωγής**

χαμηλή παραγωγικότητα

Υψηλό κόστος.

Ελλιπής έλεγχος σε υλικά.

Χαμηλή ποιότητα, υπερβολικά σκάρτα και σπατάλη υλικού.

Υπερβολικές παραβάσεις κανονισμών, φτωχή πειθαρχία. Αποχωρήσεις σε υψηλό βαθμό.

Υπερβολικός ρυθμός απουσιών.

Καθυστέρηση παραγωγής, αδυναμία επιτυχίας των καθορισμένων στόχων.

## **2. Αναλύστε τους ανθρώπους και τα έργα-θέσεις**

Ανάλυση έργου.

Αξιολόγηση υπαλλήλων.

Δοκιμασίες (testing).

## **3. Ζητήστε τις γνώμες των υπαλλήλων και των στελεχών**

Συνεντεύξεις κι ερωτηματολόγια για τη συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα κι επιθυμητά προγράμματα εκπαίδευσης.

## **4. Προβλέψτε επικείμενα και μελλοντικά προβλήματα**

Επέκταση της επιχείρησης.

Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες.

Νέα σχέδια.

Νέα εργοστάσια.

Νέα τεχνολογία.

Οργανωτικές αλλαγές.

Έρευνα εργατικού δυναμικού - συγκρίνετε παρούσες πηγές εργατικού δυναμικού με προβλεπόμενες ανάγκες.

## **4. Μέθοδοι εκπαίδευσης**

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων. Όμως, η εκλογή κάποιας καθορίζεται απ' τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων. Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι:

1. Στη θέση εργασίας (in the job)
2. Εκτός της εργασίας.
3. Θεραπευτική εκπαίδευση
4. Μέθοδοι διδασκαλίας
  - α) Διάλεξη.
  - β) Συσκέψεις
  - γ) Περιπτώσεις
  - δ) Παίξιμο ρόλου
  - ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία
  - στ) Επιχειρησιακά παίγνια (business games)
- 5) Άλλες μέθοδοι
  - α) Επίδειξη
  - β) Προσομοίωση (Simulation) – Προσποίηση.

Εμείς θα αναφερθούμε στις κυριότερες μεθόδους εκπαίδευσης

**Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.** Το περισσότερο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος -εφόσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές κι έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση- ή την κάνει αυτός ο ίδιος ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενο του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας, όπως τις έχει διδαχτεί απ' το γραφείο εκπαίδευσης. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση, και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πως πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση κι όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις.

Πρώτα πρέπει ν' απαιτήσουμε τη μελέτη από μέρους του εκπαιδευόμενου σχετικών βιβλίων καθώς κι ειδικού εγχειριδίου για συνεντεύξεις της επιχείρησης, αν υπάρχει. Κατόπιν, ο εκπαιδευτής του που πρέπει να είναι ειδικός στις συνεντεύξεις, μπορεί να του εξηγήσει τη θεωρία και συνέχεια την πράξη σε μια πραγματική συνέντευξη. Ύστερα, ο εκπαιδευόμενος ενεργεί κι αυτός μια πραγματική συνέντευξη παρουσία του εκπαιδευτή και στο τέλος γίνεται σχετική συζήτηση με παροχή ενδεχόμενων υποδείξεων. Τέτοιες συζητήσεις μπορούν να γίνουν κι όταν αργότερα γίνουν κι άλλες συνεντεύξεις υποψηφίων για τη δουλειά.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας ή στο έργο είναι πολύ κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων κι ικανοτήτων που μπορούν ν' αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο (σε λίγες μέρες ή βδομάδες) κι όπου ένας, ή πολύ λίγοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν σύγχρονα στην ίδια εργασία. Αλλά όταν ένα μεγαλύτερο βάθος της θεωρίας πρέπει ν' αποκτηθεί, τότε αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σ' αίθουσα διδασκαλίας. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων χειρωνακτικών εργασιών, απλών υπαλληλικών εργασιών κι εργασιών πώλησης. Για τα ειδικευμένα, τα τεχνικά, τα επαγγελματικά ή επιστημονικά και τα εποπτικά έργα το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υπόβαθρο πρέπει ν' αποκτηθεί μ' άλλους τρόπους. Ωστόσο, το πρακτικό μέρος αυτών των έργων μαθαίνεται ακριβώς πάνω στη δουλειά.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στην εργασία βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Αν μόνο λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν, συμφέρει οικονομικά στον εργοδότη να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στο έργο παρά να καταφύγει σ' έξω απ' την εργασία εκπαίδευση (σ' αίθουσες), όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχείρησης του.

Μειονεκτήματα εξάλλου της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως κι η τάση να παραβλεφτούν οι αρχές κι η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

**On the job training:** Η διοίκηση πρέπει να επιλέξει την ΟJT όταν συντρέχουν κάποιοι από τους πιο κάτω λόγους: η εκπαίδευση είναι απαραίτητη -χρειάζεται εκπαίδευση ένας ένας-ή χρειάζονται εκπαίδευση λιγότεροι εργαζόμενοι -δεν είναι αποδοτικό οικονομικά να απομακρύνονται οι υπάλληλοι από το εργασιακό περιβάλλον- η εκπαίδευση σε αίθουσα δεν είναι κατάλληλη - περιορισμοί εξοπλισμού και ασφάλεια κάνουν άλλες μεθόδους εκπαίδευσης πιο αναποτελεσματικές. Συχνές αλλαγές στις βασικές διαδικασίες επιτρέπουν ελάχιστο χρόνο για επανεκπαίδευση. Η πορεία της εργασίας δεν μπορεί να διακοπεί, η αποστολή για την οποία εφαρμόζεται η<sup>1</sup> εκπαίδευση σπάνια εφαρμόζεται, άμεσες αλλαγές είναι απαραίτητες για να εκπληρωθούν νέες απαιτήσεις ασφάλειας, ενός ορισμένου επιπέδου ή ατομικής απόδοσης τεστ απαιτείται για πιστοποίηση.

**Τι καλύπτει:** Μεγάλο και ασφαλή εξοπλισμό, ευαίσθητα και καλιμπραρισμένα όργανα, εργαλεία και συστατικά εξοπλισμού ενός πολύπλοκου συστήματος, λεπτές και επικίνδυνες διαδικασίες, απόρρητες πληροφορίες διατηρούνται σε σίγουρη περιοχή.

**Εκπαίδευση έξω απ' την εργασία.** Όταν η εργασία είναι δύσκολη κι όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής κι όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση (Coaching), τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω απ' τη θέση εργασίας σ' αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Για μερικές εργασίες η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου αμέσως σε

πραγματικές συνθήκες εργασίας είναι δυνατό να βάλλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και την ασφάλεια των άλλων ή ακόμα μπορεί να ζημιώσει ακριβά μηχανήματα προκαλούν την προσοχή, ενέργεια δηλ. που ενδεχόμενα μπορεί να επισκιάσει τον πραγματικό σκοπό της διδασκαλίας.

Για όλ' αυτά, φαίνεται πως ένας αποδοτικός τρόπος κατά τη διάλεξη είναι ο συνδυασμός της μ' άλλες τεχνικές, όπως η μέθοδος διαλεξη-συζήτηση, οπότε χρησιμοποιεί ο διδάσκων τη διάλεξη μόνο για να προσθέσει πληροφορίες που δεν κατέχει η ομάδα. Μπορεί επίσης ν' αναθέσει θέματα για μελέτη από βιβλία, να κάνει επιδείξεις, ή να προβάλλει ταινίες ή διαφάνειες.

**Συσκέψεις.** Σύσκεψη είν' η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ ο ηγέτης επιδιώκει ν' αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με τη σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διάλεξης, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας απ' τον άλλο και τελικά η μάθηση χτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις κτλ.).

Μερικά απ' τα χαρακτηριστικά της σύσκεψης είναι: Ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε 15-20 άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται απ' την ενεργητική συμμετοχή τους. Οι άνθρωποι να κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλο (γύρω από τραπέζι, π.χ. κι όχι όπως σε μια κανονική τάξη). Οι συμμετέχοντες να έχουν κάποια γνώση του θέματος πριν έλθουν στη σύσκεψη (μετά μελέτη, από πείρα ή κι απ' τα δυο). Ο διδάσκων κάνει εισήγηση και προσκαλεί την ομάδα να εκφράσει τις απόψεις της σε προβληματικούς τομείς που σχετίζονται με το θέμα. Πρέπει, με επιδέξιες ερωτήσεις, να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξολοκλήρου, καταγράφοντας στον πίνακα συχνά απόψεις των μελών κι επισημαίνοντας σε μερικά σημεία της εργασίας τη σημειωθείσα πρόοδο καθώς και τα σημεία διαφωνίας. Δεν αποκλείεται κατά την πορεία αυτή ο



διδάσκων να εισάγει και νέο υλικό, χρησιμοποιώντας σύντομες περιόδους διάλεξης.

Κατά τη σύσκεψη, σ' αντίθεση με τη διάλεξη, οι σπουδαστές δε δέχονται παθητικό τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδο της προβάλλοντας απόψεις κι ερωτήσεις και μαθαίνοντας όχι μόνο με τη συμβολή του διδάσκοντος, αλλά κι ο ένας απ' τον άλλο. Και σπάνια ο σπουδαστής πέφτει σ' ανία, κάτι που δεν αποκλείεται κατά τη διάλεξη, κι αυτό γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο, αφού έχει την ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από άλλες πλευρές. Έτσι, μειώνεται ο δογματισμός κι οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στις στάσεις τους, αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων. Κι είναι αυτή περίπτωση κατά την οποία ο επιδέξιος ηγέτης είναι πολύ ενήμερος του γεγονότος ότι πρέπει ν' αποφεύγει την επιβολή των γνώμών του πάνω στην ομάδα.

Εξάλλου η μέθοδος της σύσκεψης έχει και τους περιορισμούς της, που είναι: περιορίζεται σε μια ομάδα μικρή κι η πρόοδος είναι βραδεία, γιατί υπάρχει η επιθυμία και το δικαίωμα σ' όλους που επιθυμούν να μιλήσουν, με κίνδυνο ν' ανακύψουν εύκολα κι άσχετα θέματα. Ωστόσο, η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και τη δημιουργία και μεταβολή στάσεων. Κι είναι ακόμα η σύσκεψη ιδεώδης γι' αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων που ιδιαίτερα χρησιμοποιούνται στα προγράμματα ανάπτυξης κι εκπαίδευσης εποπτών και διοικητικών στελεχών.

**Μελέτη περιπτώσεων (case studies).** Όπως κατά τη διδασκαλία των μαθηματικών, όπου τα προβλήματα σε συνέχεια αποτελούν ευκαιρία για εφαρμογή των διδαχθεισών αρχών, έτσι και για τ' ανθρώπινα θέματα οι περιπτώσεις χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση. Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στη διοίκηση προσωπικού, στις

ανθρώπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στη διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχείρησης μπορεί να συμπληρωθεί με συζήτηση κι επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων. Μπορούν δε αυτές να χρησιμοποιηθούν είτε μετά την προσφορά της θεωρίας, σαν εφαρμογή των αρχών της, είτε για γραπτή επεξεργασία ή προφορική συζήτηση στην ομάδα, πριν εκτεθούν από τον διδάσκοντα οι έννοιες, οι αρχές κι η θεωρία. Με το δεύτερο τρόπο αναμένεται απ' τους εκπαιδευόμενους να καταλήξουν σε γενικεύσεις κι αρχές αυτοί οι ίδιοι, κάτι δηλ. που βάζει βαριές απαιτήσεις πάνω τους, αφού πρέπει να έχουν μεγάλη ωριμότητα και κάποιο υπόβαθρο πάνω στο θέμα.

Σε μεγάλη χρήση είναι η μελέτη περιπτώσεων σε ανώτατες σχολές στο εξωτερικό και στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και σ' εκπαίδευση διοικητικών κι εποπτικών στελεχών. Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μια ατμόσφαιρα σύσκεψης, μέσα στην οποία μάλιστα ο σπουδαστής διαπιστώνει πως δεν υπάρχει πάντοτε μια μόνο απάντηση σ' ένα ειδικό πρόβλημα. Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλές περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες έτσι προκαλούν κι αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη κι ικανότητα για λύση προβλημάτων. Η στενότητα του μυαλού μειώνεται κι οι εκπαιδευόμενοι οφείλουν πολλές φορές να υπερασπίζονται τις απόψεις τους κι έτσι ν' αποκτούν γνώσεις κι αρχές.

## Λειτουργία 6<sup>η</sup>

### Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στελεχών

Σύμφωνα με τους John Prior (Εκπαίδευση και Ανάπτυξη στελεχών, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998): Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών (ΑΗΣ) χαρακτηρίζεται η διαδικασία βελτίωσης των διανοητικών και ψυχικών προσόντων των στελεχών (ή των υποψηφίων στελεχών), ώστε να αποκτήσουν αυτά την ικανότητα να ανταπεξέρχονται με επιτυχία στα πιο πολύπλοκα και πειστικά καθήκοντα, τα οποία συνεπάγονται οι ανώτερες ηγετικές θέσεις εργασίας.

Με το γενικό αυτό ορισμό δίνεται έμφαση κυρίως στο στοιχείο της διαδικασίας βελτίωσης προς ορισμένο γενικό σκοπό που ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις, άσχετα από τις μεθόδους που εφαρμόζονται προς επίτευξη του σκοπού.

Ο όρος «ανάπτυξη» υποδηλώνει, λοιπόν τη διαδικασία βελτίωσης και προσαρμογής, η οποία είναι συνεχής και αέναη, για επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης των ΗΣ. Οι (από άποψης οργάνωσης και διοίκησης) σύγχρονες επιχειρήσεις καταβάλλουν έντονες προσπάθειες με ολόκληρη σειρά μέρων και συνδυασμό μεθόδων και μέσων, τα οποία είναι συναρθρωμένα μεταξύ τους σε ενιαία «στρατηγική ανάπτυξης ηγετικών στελεχών» (ΣΑΗΣ) που καλύπτουν μεγάλο χρονικό διάστημα και μεγάλη έκταση δραστηριοτήτων και που αναφέρονται στο σύνολο των βασικών θέσεων εργασίας. Η ανάλυση των επιμέρους μεθόδων που χρησιμοποιούνται από τη «Στρατηγική ΑΗΣ» ακολουθεί πιο κάτω. Όσον αφορά την προσαρμογή των ΗΣ πρέπει να τονιστεί ότι αυτή ουσιαστικά ισοδυναμεί με τον όρο συντήρηση σε ό,τι αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό. Πράγματι, τεχνολογική τελείωση επέρχεται όχι μόνο στα μηχανήματα και στο μηχανολογικό εξοπλισμό γενικότερα, αλλά και στο προσωπικό και κυρίως στα ΗΣ. Προς εξασφάλιση λοιπόν ηγετικών στελεχών υψηλής ποιότητας, πρέπει να λαμβάνεται πρόνοια για τη συνεχή

προσαρμογή τους στις εκάστοτε νέες συνθήκες – εφόσον μάλιστα δεν είναι δυνατό ν' αντικατασταθούν αυτά κατά τακτά χρονικά διαστήματα – όπως ακριβώς επιβάλλεται συντήρηση και για τον εξοπλισμό.

### Σχέσεις της ΑΗΣ προς άλλους συναφείς όρους

Πιο πάνω καθορίστηκε η έννοια του όρου «ανάπτυξη». Συναφείς προς αυτόν είναι οι πιο κάτω όροι:

ΑΗΣ μπορεί να περιλαμβάνει ολόκληρη σειρά μεθόδων θεωρητικής εκπαίδευσης και πρακτικής εξάσκησης προς μόρφωση ή επιμόρφωση των ΗΣ σε ορισμένο θέμα ή βελτίωσή τους σε ορισμένο τομέα. Το περιεχόμενο των προγραμμάτων και οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι διαφέρουν αναλόγως του θέματος (ή των θεμάτων) του προγράμματος και των προσόντων και ικανοτήτων όσων συμμετέχουν. Τα προγράμματα ΑΗΣ ήταν παλιότερα πολύ τυπικά (Formal) και άκαμπτα, ενώ τα τελευταία έτη έχουν καταστεί περισσότερο ελαστικά. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται αποφυγή της τυποποίησης της διαδικασίας ΑΗΣ και εξατομίκευση και προσαρμογή της στις εκάστοτε ισχύουσες συνθήκες και στην προσωπικότητα και τις ανάγκες των επιμέρους ηγετικών στελεχών.

Γιατί προτιμήθηκε ο όρος «ανάπτυξη» από άλλους παρεμφερείς, οι οποίοι χρησιμοποιούνται από άλλους συγγραφείς, σε σχετικές προς τις υπό έρευνα διαδικασίες και καταστάσεις;

Σαν συνώνυμες ή σαν συναφείς προς τον όρο «ανάπτυξη» ΗΣ συναντώνται στην ελληνόγλωσση (σε εμβρυώδη ακόμη κατάσταση ευρισκόμενη) σχετική φιλολογία οι όροι εξέλιξη, ανάδειξη, εκπαίδευση, κατάρτιση, τελειοποίηση, ανακύκλωση, βελτίωση, δημιουργία, εξάσκηση, ανέλιξη, προετοιμασία, σχηματισμός, προώθηση κ.α. Ο λόγος για τον οποίο προτιμήθηκε ο όρος ανάπτυξη είναι όχι μόνο το γεγονός ότι αυτός αποτελεί την πλησιέστερη μετάφραση του όρου «Development», αλλά κυρίως το ότι

αυτός ανταποκρίνεται ακριβέστερα από κάθε άλλον στο περιεχόμενο του όρου αυτού.

### Σκοπός και στόχοι της μεθοδολογίας ΑΗΣ

Βασικός σκοπός της μεθοδολογίας ανάπτυξης ΗΣ (ΜΑΗΣ) είναι η εξασφάλιση στην επιχείρηση ΗΣ ικανών και πρόθυμων να κατευθύνουν με επιτυχία τις τύχες της. Ο γενικός αυτός σκοπός μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά διάφορους τρόπους. Μπορεί π.χ., να επιδιωχθεί η απόκτηση ΗΣ ικανών να επιτελούν τα παρόντα καθήκοντά τους, όσο το δυνατό ικανοποιητικότερα ώστε ν' αυξηθεί στο μέγιστο δυνατό σημείο η αξία του «ηγαιτικού κεφαλαίου» της επιχείρησης, δηλαδή η συνολική ικανότητα των ΗΣ αυτής. Στην περίπτωση αυτή η ΜΑΗΣ δεν αποβλέπει στην προαγωγή και ιεραρχική εξέλιξη των ΗΣ – η οποία πρέπει να θεωρείται σαν έμμεσο μόνο αποτέλεσμα της επιδιωκόμενης ανάπτυξης – αλλά ήταν στο μέγιστο δυνατό σημείο ανάπτυξη της προσωπικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτών, η οποία υπό ορισμένες συνθήκες ύπαρξη κενής θέσης κλπ) συνεπάγεται και προαγωγή. Ο γενικός αυτός σκοπός μπορεί επίσης να επιδιωχθεί με τη ΜΑΗΣ, δηλ. η ανάπτυξη τόσων μόνο ΗΣ, όσα απαιτούνται για την καλύπτων διαπιστωθέντων ή προβλεπομένων κενών της επιχείρησης σε ΗΣ, ώστε να αποφευχθούν τα προβλήματα από την μη ύπαρξη δυνατοτήτων προαγωγής για όλα τα αναπτυχθέντα ΗΣ. Η πρώτη περίπτωση μπορεί να εφαρμοσθεί με περισσότερη επιτυχία στις μεγάλες επιχειρήσεις με ικανό αριθμό ηγετικών θέσεων εργασίας και ως εκ τούτου με περισσότερες δυνατότητες προαγωγής των ικανών ΗΣ, αποτελεί δε αυτή και την πιο ιδανική μορφή του σκοπού της ΜΑΗΣ.

Οι λόγοι που δικαιολογούν τον πιο πάνω σκοπό είναι δυο: Αφενός έτσι τείνει η οικονομική μονάδα να καταστεί πιο αποτελεσματική και ανταγωνιστική με την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση και κατά τον κατάλληλο χρόνο κι αφετέρου

ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου, διότι δίνεται η ευκαιρία σ' αυτό να αναπτυχθεί και να φτάσει στο ανώτατο σημείο, που επιτρέπουν οι δυνάμεις του.

Όσον αφορά τη σπουδαιότητα του δεύτερου ως άνω λόγου υπάρχουν διαφορές στις αντιλήψεις των συγγραφέων. Ενώ από ορισμένους υποστηρίζεται ότι στις κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης ανήκει πλην της εξασφάλισης της υλικής αμοιβής του κάθε εργαζόμενου και η προαγωγή της αυτοανάπτυξής του, κατά άλλους η ΜΑΗΣ δεν είναι «φιλανθρωπική δραστηριότητα» και ως εκ τούτου η ικανοποίηση της ανάγκης των ατόμων για ανάπτυξη παίζει εντελώς δευτερεύοντα ρόλο.

Εν προκειμένω κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί, ότι η επιχείρηση όχι μόνο έχει υποχρέωση προς το άτομο για υποβοήθηση της ανάπτυξης του, αλλά επιπλέον έχει υποχρέωση και προς την κοινωνία στο σύνολο της για ανάθεση των ηγετικών θέσεων εργασίας στα ικανότερα ΗΣ και για υποβοήθηση της μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας αυτών. Εντούτοις όμως είναι μάταιο να καταβάλλονται προσπάθειες εξασφάλισης καλύτερων συνθηκών και καλύτερου μέλλοντος, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τα άτομα και την κοινωνία, εάν δεν εξασφαλιστεί προηγουμένως η επιβίωση της επιχείρησης δια της εξασφάλισης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων από τις προσπάθειες της γενικά και από τις θυσίες για την ΑΗΣ ειδικότερα, δηλ. με την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ΗΣ στην παρούσα θέση τους. Συμπερασματικά, λοιπόν, η ανάπτυξη των ατόμων αποτελεί υποχρέωση της επιχείρησης προς τα άτομα και προς την κοινωνία ολόκληρη, αυτές όμως οι υποχρεώσεις μπορούν να εκπληρωθούν μόνο εάν εξασφαλιστεί η επιβίωση της επιχείρησης με την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οποία ως εκ τούτου αποτελεί και τον κυριότερο λόγο επιδίωξης της ΑΗΣ.

Ο ως άνω βασικός σκοπός της ΜΑΗΣ έχει δύο επιμέρους όψεις.

α) Πρωτίστως στην ανύψωση βραχυχρονίως του γενικού επιπέδου αποτελεσματικότητας των ΗΣ και των υποψηφίων ΗΣ (δηλ. πιο επιτυχημένη εκπλήρωση των καθηκόντων στην παρούσα θέση). Η εκπλήρωση αυτού του σκοπού της ΜΑΗΣ είναι εκείνη, η οποία στην ουσία ανταμείβει τις θυσίες για την ΑΗΣ.

β) Την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της οικονομικής μονάδας σε ΗΣ, με την αναζήτηση και εξεύρεση ικανού αριθμού εξέλιξης νέων και "υποβοήθησης αυτών να αυξήσουν τις ικανότητες τους και να καταστούν ικανοί για την ανάληψη υψηλών ηγετικών θέσεων.

Από τα πιο πάνω διαφαίνεται, ότι η σπουδαιότερη πλευρά του βασικού σκοπού της ΜΑΗΣ (μεθοδολογίας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών) είναι η βραχυχρόνια. Αυτή δε είναι η σπουδαιότερη, όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά επίσης και για τα επιμέρους ΗΣ. Όπως απέδειξε σχετική έρευνα για πολλά ΗΣ, η ανάγκη να αντεπεξέλθουν στις τρέχουσες αντιξοότητες και να «επιζήσουν» επαγγελματικά είναι πιο πειστική από την ανάγκη να προετοιμασθούν για το μέλλον.

Σκοπό την άμεση αύξηση της αποτελεσματικότητας των ΗΣ έχουν συνήθως μέτρα εκπαίδευσης και απόκτησης ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων, ενώ μέτρα προς ανάπτυξη γενικά της προσωπικότητας έχουν σαν σκοπό την αύξηση του δυναμικού των ΗΣ και τη μακροχρόνια βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους.

Ο πιο πάνω βασικός αντικειμενικός σκοπός της ΜΑΗΣ επιτυγχάνεται με την ανάλυση του σε σειρά ενδιάμεσων στόχων. Αυτοί είναι οι εξής:

α) Πρόσληψη και διατήρηση κατάλληλων νέων που προορίζονται για ηγετικά στελέχη.

β) Ανάληψη από τα άτομα της φροντίδας για επιμόρφωση και ανάπτυξη τους.

γ) Απόκτηση από τα ΗΣ επαρκών τεχνικών (τεχνολογικών, οικονομικών κτλ.) και διοικητικών γνώσεων,

δ) Απόκτηση απ' αυτά γνώσεων που αναφέρονται σε ειδικά θέματα της οικονομικής μονάδας, όπως προϊόντα της, χρησιμοποιούμενες διαδικασίες, τρόπος διοίκησης της, ακολουθούμενη πολιτική κ.λ.π.

ε) Αλλαγή της στάσης και συμπεριφοράς αυτών έναντι της οικονομικής μονάδας. Π.χ., αντικατάσταση της νομιμοφροσύνης προς το τμήμα με νομιμοφροσύνη προς ολόκληρη την επιχείρηση και ικανότητα να βλέπουν τα διάφορα θέματα της επιχείρησης από τη γενική τους πλευρά και σπουδαιότητα.

στ) Αλλαγή της στάσης των ΗΣ έναντι του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως π.χ. έναντι των καταναλωτών, των προμηθευτών, των εργατών και υπαλλήλων, της κοινωνίας κτλ.

ζ) «Βελτίωση» της συμπεριφοράς τους, σε ό,τι αφορά την επικοινωνία με άλλα, την επίδραση του τρόπου ηγεσίας των ΗΣ επί άλλων, το χειρισμό ανθρώπων με διαφορετικές αντιλήψεις και ικανότητες, την διευθέτηση συγκρούσεων εντός του οργανισμού, κ.λ.π. ώστε σε δεδομένη στιγμή να μπορούν να διαδραματίσουν αυτοί επιτυχώς το ρόλο του ηγετικού στελέχους.

η) Τόνωση της ικανότητας παρακίνησης των συνεργατών.

θ) Διεύρυνση του πνευματικού ορίζοντα και ανάπτυξη της κρίσης.

Βελτίωση της ικανότητας να σκέπτονται, να αναλύουν προβλήματα, να σταθμίζουν τα θέματα και να αντιλαμβάνονται τι συμβαίνει, τόσο εντός της οικονομικής μονάδας, όσο και στο περιβάλλον. Εκμάθηση του πώς να σκέπτονται και όχι τι να σκέπτονται.



ι) Τόνωση της πρωτοβουλίας και της δημιουργικής σκέψης.

ια) Τόνωση της ικανότητας ανάληψης ευθυνών και διεξαγωγής αποτελεσματικού ελέγχου.

ιβ) Απόκτηση πείρας στη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και την επίλυση όλο και πιο πολύπλοκων προβλημάτων σε όλο και πιο δύσκολες καταστάσεις πραγματικού περιβάλλοντος.

Οι στόχοι αυτοί προσλαμβάνουν διαφορετική σχετική σπουδαιότητα κάθε φορά στο συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάπτυξης, ανάλογα με τη βαθμίδα ιεραρχίας στην οποία αναφέρεται αυτό. Έτσι, ενώ για τα κατώτατα ΗΣ κύριο ρόλο παίζει η απόκτηση γνώσεων, για τα ανώτερα ΗΣ πρωτεύοντα ρόλο παίζει η τόνωση της αναλυτικής σκέψης και κρίσης καθώς και της ικανότητας παρακίνησης και καθοδήγησης των υφισταμένων.

Πέρα από τις πιο πάνω δύο όψεις του σκοπού της ΜΑΗΣ - η επίτευξη των οποίων δικαιολογεί τις θυσίες για την ΑΗΣ και αποτελεί την απόδοση αυτών-υπάρχουν και επιπρόσθετα οφέλη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ήτοι την επιχείρηση, το ηγετικό στέλεχος και τον άμεσο προϊστάμενο του. Τα σπουδαιότερα από τα παρεπόμενα αυτά οφέλη είναι τα εξής:

α) Για την επιχείρηση:

- ελάττωση του ποσοστού αλλαγής ΗΣ.
- αυξημένη συνολική παραγωγικότητα.
- αυξημένο δυναμικό για το μέλλον, και
- βελτιωμένη «εικόνα» και φήμη της επιχείρησης.

β) Για το ηγετικό στέλεχος:

- ευκαιρία αύξησης των ικανοτήτων του (και ως αποτέλεσμα, του «εισοδήματος και της πιθανότητας προαγωγής του) βάσει ενός προγράμματος (στρατηγικής) ανάπτυξης και

- ευκαιρία να παρουσιάσει τις δικές του αντιλήψεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της οικονομικής μονάδας.

γ) Για τον άμεσο προϊστάμενο του ΗΣ:

- μονιμότεροι συνεργάτες.
- βελτιωμένο ηθικό εργασίας των υφισταμένων και βελτιωμένη παραγωγικότητα.

- μεγαλύτερη προσωπική ικανοποίηση.
- ανάδειξη ικανών ΗΣ σε υψηλότερες θέσεις εργασίας από τις ήδη κατεχόμενες από τους υφισταμένους.

Οι στόχοι της ΜΑΗΣ επιδιώκονται με τη λήψη διαφόρων μέτρων από την οικονομική μονάδα, και εφαρμογής μεθόδων (δραστηριοτήτων), με τις οποίες δημιουργούνται ευκαιρίες ανάπτυξης των ενδιαφερομένων και ικανών ηγετικών στελεχών (ή υποψηφίων Η.Σ.).

Είναι αλήθεια ότι οι ευκαιρίες αυτές ανάπτυξης πρέπει να παρέχονται (και συνήθως παρέχονται) σε όλα τα ηγετικά στελέχη, είναι όμως βέβαιο, ότι συνήθως η ηγεσία των οικονομικών μονάδων ενδιαφέρεται λιγότερο για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των ηγετικών στελεχών και περισσότερο για να ανακαλύψει ποιοι έχουν την ικανότητα να αντεπεξέρχονται επιτυχώς στις δύσκολες περιστάσεις για να τους προάγει. Σωστά έχουν πει ότι λίγοι ανώτατοι ηγέτες μπορούν να είναι βέβαιοι για την ικανότητα τους να υποδείξουν τον ορθό τρόπο λήψης αποφάσεων, αλλά οι περισσότεροι απ' αυτούς πιστεύουν, ότι γνωρίζουν να επιλέγουν εκείνους, οι οποίοι λαμβάνουν ορθές αποφάσεις, εάν τους παρακολουθήσουν κατά την εκτέλεση δυσχερών καθηκόντων.

Εντούτοις καμιά επιχείρηση η οποιαδήποτε άλλη οικονομική μονάδα δεν μπορεί να στηρίζει το μέλλον της μόνο στα σχετικά λίγα εκ φύσης ηγετικά στελέχη, τα οποία ενδέχεται να ανακαλύψει. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο σε περιόδους και σε χώρες όπου υπάρχει στενότητα στην αγορά ηγετικών στελεχών. Κάθε επιχείρηση είναι γι' αυτό υποχρεωμένη να

αναζητά μεν τα ταλέντα, ταυτοχρόνως όμως να ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη όλων των ΗΣ, σε όση έκταση επιτρέπει αυτό η προσωπικότητα του κάθε ΗΣ.

Κατά ένα αραβικό ρητό:

Όποιος δεν ξέρει, και δεν ξέρει ότι δεν ξέρει,  
είναι ανόητος. Απόφυγε τον.

Όποιος δεν ξέρει, και ξέρει ότι δεν ξέρει,  
είναι αμαθής. Δίδαξε τον.

Όποιος ξέρει, και δεν ξέρει ότι ξέρει,  
κοιμάται. Ξύπνησε τον.

Αλλά, όποιος ξέρει, και ξέρει ότι ξέρει,  
είναι σοφός. Ακολούθησε τον.

Το ρητό αυτό εξηγεί ακριβώς τις πιο πάνω θέσεις.

Για να εξασφαλίσουμε ικανή ηγεσία απαιτείται μόνο να αποφύγουμε τους ανόητους, να βρούμε εκείνους που χρειάζονται αφύπνιση και διδαχή και να ακολουθήσουμε τους σοφούς.

Στις επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό κλίμα των ενδιαφερομένων για εξέλιξη τείνει να εξουδετερώνει τους περισσότερους από τους ανόητους και οι εξαιρετικά ικανοί επιτυγχάνουν αποτελέσματα που προδίνουν την επιχειρηματική τους ιδιοφυΐα και την υποχρέωση των άλλων να τους ακολουθήσουν. Εκείνοι οι οποίοι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι οι υπόλοιποι, δηλ. εκείνοι, οι οποίοι δύνανται να γίνουν ικανά ηγετικά στελέχη εάν αντιληφθούν όλες τις ικανότητες τους ή εάν ακόμη υποστούν εκπαίδευση και εξάσκηση στο καλώς διοικείν.

Τα ως άνω μέτρα, με τα οποία δημιουργούνται οι εν λόγω ευκαιρίες αποτελούν μέρη ή στάδια ενός προγράμματος ανάπτυξης ηγετικών

στελεχών, δεν είναι δε πάντοτε τα αυτά, αλλά μεταβάλλονται τόσο ιστορικά (εποχικώς) - με την πρόοδο της οργανωτικής και της αλλαγής των αντιλήψεων εκείνων που σχεδιάζουν τα προγράμματα ανάπτυξης - όσο και διεπιχειρησιακούς, ήτοι από επιχείρησης σε επιχείρηση, ανάλογα με τις ανάγκες της δεδομένης οικονομικής μονάδας και του περιβάλλοντος αυτής, αλλά και διαχρονικώς, δηλ. εντός της ίδιας οικονομικής μονάδας, αλλά σε διάφορες φάσεις της ανάπτυξης αυτής.

### **Κατάστρωση του προγράμματος ΑΗΣ**

Επειδή ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών περιλαμβάνει βασικές αποφάσεις πολιτικές, σοβαρές ενέργειες των στελεχών όλης της ιεραρχικής κλίμακας και σε μερικές περιπτώσεις έξοδα που είναι αρκετά μεγάλα, πρέπει κάποιο ανώτατο στέλεχος (πρόεδρος κλπ) να δώσει την τελική έγκριση και ακόμα να κηρύξει την έναρξή του. Η κατάστρωση φυσικά ενός τέτοιου προγράμματος γίνεται από επιτροπή από ανώτερα στελέχη, ενώ η εφαρμογή του είναι καθήκον του τομέα προσωπικού.

### **Βασικά στοιχεία του προγράμματος**

Τα βασικά στοιχεία του προγράμματος είναι:

#### **Ανάλυση των αναγκών του οργανισμού**

Πρέπει να μελετηθεί η όλη δομή της επιχείρησης και υπηρεσίας για να διαπιστωθεί αν οι διάφορες ενέργειες και λειτουργίες έχουν οργανωθεί ορθολογιστικά. Προβλέψεις επίσης πρέπει να γίνουν σχετικά με την ανάπτυξη της επιχείρησης και να καθοριστούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, καθώς και οι τομείς, κι οι λειτουργίες για ένα διάστημα πέντε ή και δέκα ετών ακόμη, όπως κι ενδεχόμενη σύμπτυξη άλλων τομέων.

Δεύτερη ενέργεια που πρέπει να επακολουθήσει είναι η περιγραφή και η προδιαγραφή του έργου των διοικητικών θέσεων με σκοπό τη γνώση της εκτελούμενης εργασίας και του είδους των αναγκαίων στελεχών. Στο

σημείο αυτό πρέπει να καθοριστούν: το είδος της γενικής παιδείας, η εμπειρία, η μόρφωση, η ειδική γνώση, οι δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που χρειάζονται για το κάθε έργο. Στην περίπτωση που υπάρχουν όλ' αυτά, επιβάλλεται μια συγκέντρωση και περιληπτική ανακεφαλαίωση.

Η διοίκηση πρέπει ν' αποφασίσει σχετικά με την πλήρωση των κενών σε στελέχη, αν δηλ. πρέπει να γίνεται από μέσα η αν πρέπει να προσφεύγει σε πρόσληψη απέξω. Φυσικά τούτο εξαρτάται από τον αριθμό και την αξία των παρόντων στελεχών. Ωστόσο, οι πολλοί οργανισμοί προτιμούν να προσλαμβάνουν στελέχη μόνο για τις κατώτερες θέσεις κι έπειτα να τα προάγουν από μέσα. Φροντίζουν δηλ. ν' αναπτύσσουν τα στελέχη τους, εκτός αν έχουν ανάγκη ή έλλειψη από ανθρώπους ειδικευμένους με υψηλό ταλέντο.

### **Αξιολόγηση του ταλέντου των στελεχών**

Το μέρος αυτό του προγράμματος έχει σαν σκοπό τον καθορισμό της ποιότητας των υπάρχοντων ατόμων που πρέπει να γίνει με προσπάθεια του κάθε προϊσταμένου για τους ανθρώπους του. Ν' αναλύσει δηλ. την απόδοση του καθενός και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και να κρίνει τη δυνατότητα για προώθηση. Η σχετική τεχνική ερμηνεύεται στο κεφάλαιο περί «Αξιολόγησης της απόδοσης».

### **Καταγραφή των διοικητικών στελεχών**

Για κάθε στέλεχος συντάσσεται μια καρτέλα με στοιχεία όπως: τ' όνομα, η ηλικία, χρόνος υπηρεσίας, μόρφωση, πείρα πριν από την πρόσληψη, πείρα αποκτηθείσα στην επιχείρηση, μαθήματα εκπαιδευτικά που πήρε, αποτελέσματα ιατρικής εξέτασης, αποτελέσματα σε ψυχολογικά tests και στοιχεία αξιολόγησης της απόδοσης. Μια περίληψη αυτών των πληροφοριών μπορεί να μπει σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή κι έτσι κάθε

φορά να είναι δυνατή η επιλογή των ατόμων που έχουν τα επιθυμητά προσόντα, όπως π.χ. ποιοι έχουν ηλικία κάτω των 40, ποιοι έχουν πτυχία ανωτάτων σχολών, ποιοι έχουν κριθεί από τους προϊσταμένους τους ως έχοντες απόδοση πάνω από το κανονικό κτλ.

Μερικοί οργανισμοί πάνε πιο πέρα απ' αυτή την καταγραφή. Συντάσσουν και πίνακες ή σχεδιαγράμματα που δείχνουν το κάθε άτομο με τα προσόντα και την αξιολόγηση του και με τις προτεινόμενες προαγωγές και μεταθέσεις, π.χ., ότι ο κ. Α, μάνατζερ ενός τομέα, είναι 63 ετών και σε δυο χρόνια συνταξιοδοτείται. Ο κ. Β. μάνατζερ ενός άλλου σχετικού αλλά κατώτερου τομέα, είναι 47 ετών, πτυχιούχος ανωτάτης σχολής με ποικίλη εμπειρία στην επιχείρηση, με αξιολογημένες δυνατότητες σε μεγάλο βαθμό, να επιλεγεί για τη θέση του κ. Α μετά την αποχώρηση του. Ο ίδιος πίνακας μπορεί να δείχνει κι άλλα άξια στελέχη που πρέπει να κριθούν ενδεχομένως για την ίδια θέση. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως τέτοιοι πίνακες, χάνουν μερικές φορές την αξία τους αφού μετά μερικά χρόνια συμβαίνουν πολλές και γρήγορες αλλαγές.

### **Κατάσρωση προγραμμάτων γι' ατομική ανάπτυξη**

Η ενέργεια αυτή πρέπει να γίνει από κάθε στέλεχος που συνεργάζεται με τους υφισταμένους του και σ' αυτήν υποβοηθείται πολύ από τ' αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης που δείχνει τα ισχυρά και τ' αδύνατα σημεία του κάθε ατόμου. Φυσικά δεν είναι σωστό να θέλουμε να βάλουμε όλους στο ίδιο καλούπι, αφού ο καθένας έχει τα δικά του φυσικά, διανοητικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά. Γι' αυτό, το πρόγραμμα ανάπτυξης πρέπει να λαμβάνει υπόψη το κάθε άτομο, τα εκδηλωμένα ενδιαφέροντα και σκοπούς του, όπως και τις υπάρχουσες μέσα στον οργανισμό ευκαιρίες για εξέλιξη.

Δεν πρέπει ωστόσο να ξεχνιέται, πως, όταν το άτομο ενηλικιωθεί, είναι χωρίς έννοια η προσπάθεια αλλαγής της προσωπικότητας και του

χαρακτήρα του. Κάτι τέτοιο θα οδηγήσει σε απογοήτευση και τον εκπαιδευτή και τον εκπαιδευόμενο. Γι' αυτό, σωστότερο είναι το χτίσιμο πάνω στις δυνατότητες του ατόμου, (build on strength, όπως προτείνει ο Peter Drucker), χωρίς τούτο να σημαίνει πως δεν πρέπει να δώσουμε νέες γνώσεις κι εμπειρία που στερείται, ούτε κι ότι δεν έχει αποτέλεσμα η έκθεση του σε μαθήματα ανθρωπίνων σχέσεων. Εκείνο που σημαίνει, είναι ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να προσπαθεί να διαπλάσσει τους υφισταμένους του βάση τη δική του εικόνα ή να τους επιβάλει κάποιο ειδικό είδος χαρακτήρα και προσωπικότητας.

### **Δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης**

Με τούτο εννοούμε την ύπαρξη μερικών προγραμμάτων εκπαίδευσης όπως: μαθήματα ηγεσίας, ασκήσεις σε διοικητικά καθήκοντα, εκπαίδευση ευαισθησίας, μαθήματα σε σχολές κτλ., δηλ. ανάλογα με τις ανάγκες, το διαθέσιμο χρόνο και το κόστος. Μερικά άτομα μπορούν να σταλούν και σε πανεπιστήμια ή άλλα εκπαιδευτήρια για την παρακολούθηση μαθημάτων για ηγετική εξέλιξη. Εδώ επίσης ανήκει και το σύστημα της εναλλαγής στο έργο (Job Rotation) ή της πολλαπλής διοίκησης (Multiple Management).

Υποχρέωση των εργαζομένων στο Τμήμα Προσωπικού είναι η παρακολούθηση των νέων εξελίξεων στον τομέα της εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών, η μελέτη των αναγκών σ' εκπαίδευση, η συνεχής συνεργασία τους με τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων κι η σχετική εισήγηση τους στους υπεύθυνους. Με συνεργασία τους με τ' άλλα στελέχη επίσης θα πρέπει να δίνουν την ευκαιρία σε κάθε υποψήφιο από τους υφισταμένους που έχει τα προσόντα να παίρνει μέρος στα επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα και να τηρούν τα σχετικά στοιχεία.

## **Αξιολόγηση των προγραμμάτων**

Μια και τα οποιαδήποτε προγράμματα εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία απαιτούν ανάλωση χρόνου και χρήματος,, οι διοικούντες με το δίκιο τους επιθυμούν να γνωρίζουν τ' αποτελέσματα τα σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων και του οργανισμού γενικότερα. Μολονότι μια αντικειμενική απόδειξη είναι δύσκολη, αν μη αδύνατη, υπάρχουν μερικοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ν' αποκτήσουμε μια ουσιαστική και πειστική ένδειξη όπως.

**α) Η χρήση δυο ομάδων στελεχών** με όμοια κατά το δυνατό προσόντα και εμπειρία. Η μια είναι η πειραματική ομάδα που υποβάλλεται σ' εκπαίδευση κι άσκηση, μετά την οποία γίνεται μέτρηση και των δυο ομάδων με σχετικές μεθόδους (π.χ. για εξεύρεση στάσεων, ή για μέτρηση απόδοσης: παραγωγή, κόστος) για να διαπιστωθούν οι διαφορές. Αυτή είναι μια έγκυρη μέθοδος, αλλά είναι δύσκολη στην εφαρμογή της και δαπανηρή.

**β) Η ανάλυση της εργασίας κάποιου,** σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους πριν και μετά την εκπαίδευση. Π.χ., σε περίπτωση που θέλουμε να διορθώσουμε κάποιο λειτουργικό πρόβλημα, αν μετά το τέλος της εκπαίδευσης ο επόπτης χρησιμοποιεί περισσότερες και βελτιωμένες μεθόδους, τότε λογικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική.

Όμως, σε μεθόδους χρησιμοποιούμενες καθημερινά στη δουλειά, όπως η διδασκαλία, η συμβουλή κτλ., είναι δύσκολη η αξιολόγηση, αφού κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος αν η αλλαγή οφείλεται στην εκπαίδευση ή σ' άλλους παράγοντες.



## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το ιδεώδες για τη διοίκηση ενός οργανισμού είναι η προσπάθεια να προβλέψει τις ανάγκες του σε εποπτικά και διοικητικά ηγετικά στελέχη για πολλά χρόνια στο μέλλον, διότι για να αναπτύξουμε το ανθρώπινο δυναμικό σε υψηλό επίπεδο απαιτεί πολύ χρόνο, περισσότερο δηλ. από κάθε άλλη οικονομική προσπάθεια μέσα στην επιχείρηση. Δυστυχώς όμως, πολλές επιχειρήσεις αγνοούν που βρίσκονται και που πάνε σχετικά με το θέμα του προγραμματισμού της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέχρι προ ολίγων ετών, όπως και σ' άλλες χώρες, πολύ περισσότερο όμως στη δική μας η εξέλιξη ενός διοικητικού στελέχους γινόταν κι εξακολουθεί σ' αρκετές περιπτώσεις ακόμα να γίνεται μόνο μέσα στη δουλειά. Όμως, τις τελευταίες δεκαετίες άρχισε μια κίνηση ώστε η ανάπτυξη αυτή (δηλ. σε στάσεις, γνώσεις, δεξιότητες) να γίνεται παράλληλα και με σχετικά μαθήματα προσφερόμενα με ειδικά προγράμματα σε σεμινάρια και σχολεία. Αναγνωρίζεται σήμερα πως και τα δύο, δηλ. εκπαίδευση στο έργο κι εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας, έχουν μεγάλη σημασία. Τα μαθήματα έχουν ανεκτίμητη αξία για μάθηση νέων γνώσεων, νέων τεχνικών και ευρύτερων αντιλήψεων. Όμως, πραγματική μάθηση μπορεί να επιτευχθεί αν ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να ασκήσει και να εφαρμόσει τις ιδέες του, κάτι δηλ. που μπορεί να γίνει στη δουλειά. Αλλά κι ο κάθε προϊστάμενος λόγω της θέσης του γίνεται δάσκαλος για τους υφισταμένους του και συνεχώς καθοδηγεί και διαμορφώνει τη συμπεριφορά τους για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του, που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους.

Περιττό να τονισθεί πως η επίδραση του προϊσταμένου είναι πιο ισχυρή παρά εκείνη που λαμβάνει χώρα στις αίθουσες διδασκαλίας. Όμως, δεν πρέπει να βασιζόμαστε μόνο στον προϊστάμενο γιατί δεν είναι πάντοτε πολύ ικανός γι' αυτό (μπορεί να μην έχει τη δεξιότητα, το ενδιαφέρον, ή την υπομονή). Μπορεί ακόμα να έχει εσφαλμένες αντιλήψεις διοίκησης κι

επομένως επιβολή τέτοιων ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε εξασθένηση του οργανισμού. Έτσι, η εκπαίδευση κατά την εργασία εξισορροπημένη με εκπαίδευση σ' αίθουσες διδασκαλίας (κι όταν και τα δυο γίνονται μέσα στη σωστή ατμόσφαιρα που ξεκινάει από την κορυφή της ιεραρχίας) είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα για εξέλιξη διοικητικών στελεχών. Μερικές δε αξίες λόγου τεχνικές του σχεδίου αυτού είναι:

Τα σπουδαιότερα συμπεράσματα που πηγάζουν από μια ανάλυση των προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών είναι τ' ακόλουθα:

1. Η πρωταρχική έμφαση στην ανέλιξη στελεχών πρέπει να βρίσκεται πάνω στην αυτοανάπτυξη. Δεν υπάρχει υποκατάστατο του προσωπικού κινήτρου, πρωτοβουλίας κι ικανότητας.

2. Δεν υπάρχει μια άριστη μέθοδος ανάπτυξης μάνατζερ. Η καθεμιά έχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Τα καλύτερα προγράμματα απαρτίζονται από μια ποικιλία μεθόδων.

3. Ανάπτυξη η οποία συμβαίνει πάνω, ή κοντά στο έργο έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει υποκίνηση κι είναι πρακτική.

4. Όσο υψηλότερα στον οργανισμό είναι η θέση κάποιου, τόσο σπουδαιότερες γίνονται οι μέθοδοι εκτός του χώρου της εργασίας. Ταυτίζονται πιο στενά με τη μόρφωση παρά την εξάσκηση.

5. Πολλές από τις αξιολογήσεις προγραμμάτων εξέλιξης στελεχών είναι απογοητευτικές. Το ουσιώδες τεστ είναι αν ναι ή όχι μια ευνοϊκή αλλαγή έχει συντελεστεί στη συμπεριφορά πάνω στο έργο.

6. Πολλή από την προσπάθεια εξέλιξης χάνεται αν οι δεξιότητες και στάσεις που διδάχτηκαν δεν ξαναδυναμώσουν στο έργο. Σαν μια συνέπεια, οργανωτική ανάπτυξη μπορεί να είναι αναγκαία για την αλλαγή του κλίματος και του περιβάλλοντος στο οποίο πρόκειται να εργαστεί ο μαθητευόμενος.

7. Όσο πιο ηλικιωμένη είναι η ομάδα των στελεχών, τόσο υψηλότερο θα είναι το ποσοστό των απαρχαιωμένων μάνατζερ.

## Λειτουργία 7<sup>η</sup>

### Αξιολόγηση προσωπικού

Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003): Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που ονομάζεται **Αξιολόγηση** προσωπικού. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες, ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις.

**Αξιολόγηση Εργαζομένου (Employee Appraisal)** είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Ορισμένες επιχειρήσεις, αντί για την «αξιολόγηση εργαζομένου» χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους όρους «Εκτίμηση Εργαζομένου» (Employee Evaluation) «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation), «Εκτίμηση Απόδοσης» (Performance Appraisal), «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review), «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review).

Η Αξιολόγηση Εργαζομένου είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται **Διοίκηση Απόδοσης** (Performance Management) και στο οποίο θα αναφερθούμε προς το τέλος του κεφαλαίου. Όπως θα δούμε, παρόλο που η αξιολόγηση είναι βασικό στοιχείο της Διοίκησης Απόδοσης, η τελευταία είναι μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης, που εκτός από την αξιολόγηση χρησιμοποιεί

ως εργαλεία το σύστημα αμοιβών, τις προσλήψεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η Αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των Εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση (Performance Feedback), διαδικασία που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους.

Η αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση μπορούν να εφαρμοστούν είτε επίσημα, στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης, θεσμοθετημένης και ελεγχόμενης εκ των άνω διαδικασίας, είτε ανεπίσημα, όπως στην περίπτωση που ένας επόπτης παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία. Η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ετήσια καθορισμένη επισκόπηση εργασίας, κατά την οποία ο προϊστάμενος εκτιμά την αποδοτικότητα κάθε εργαζομένου χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα, επίσημα έντυπα και πρότυπα αξιολόγησης. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν και επίσημη και ανεπίσημη αξιολόγηση, ενώ οι πιο μικροί οργανισμοί αρκούνται σε ανεπίσημες μεθόδους αξιολόγησης.

### **Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων**

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σ' αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Όμως, κατά γενική ομολογία, αν γίνει σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση εργαζομένου
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

### **Καθορισμός των Στόχων Απόδοσης και Ανάπτυξη του Εργαζομένου**

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενο του. Στη συνέχεια να παρακολουθείται η απόδοση του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες, συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της

παραγωγικότητας του ούτως ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση. Μαζί μπορούν να καταρτίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του εργαζομένου, οπότε ο προϊστάμενος αναλαμβάνει κι ένα ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας

### **Καθορισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο χωριστά. Αν ορισμένοι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προσδοκίες της εταιρίας, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να διορθώσουν τις όποιες ανεπάρκειες τους σε γνώσεις ή δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Η αξιολόγηση των εργαζομένων και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα ταιριάζουν με τις ανάγκες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αν η ικανότητα επικοινωνίας ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων είναι χαμηλή, η εταιρία μπορεί να αναπτύξει ένα ειδικό πρόγραμμα για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης ανάγκης. Επιπλέον, δεδομένου ότι η εκπαίδευση εργαζομένου είναι μια λειτουργία με απώτερο στόχο την ενίσχυση της απόδοσης, η αξιολόγηση εργαζομένου είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου αλλά και για την εκτίμηση της αλλαγής-βελτίωσης που επέφερε η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μπορεί δηλαδή να θεωρηθεί και ένα

εργαλείο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών.

### **Σύνδεση Αμοιβής με την Απόδοση του Εργαζομένου**

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοση τους. Με αυτή τη λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνηση τους και την αφοσίωση στον οργανισμό. Δυστυχώς, το να συνδυάζει κανείς το επίπεδο της εργασίας με την αμοιβή είναι πιο εύκολο στα λόγια παρά στην πράξη. Βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Το σύστημα κινδυνεύει σημαντικά να αποτύχει αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις (συμπάθειες και αντιπάθειες). Οι εργασίες των ατόμων θα πρέπει να εκτιμάται ακριβώς, τα βραβεία αμοιβές που δίνονται θα πρέπει να είναι πραγματικά αντάξια των εργαζομένων και ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης, το οποίο να βασίζεται στην εργατικότητα των υπαλλήλων, να είναι αντιληπτό από τους εργαζομένους και να τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια. Περισσότερα για το θέμα της αμοιβής βάσει της απόδοσης του εργαζομένου θα αναφερθούν στο Κεφάλαιο «Συστήματα Αμοιβών»

### **Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)**

Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων για να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον και εντοπίζοντας τα προσόντα και τις αδυναμίες των υπαλλήλων του, να βοηθά τους εργαζομένους να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα τους. Παρέχοντας στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόοδο τους (feedback), όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μία θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές. Όπως αναφέρθηκε, η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση, bonus, ή σε άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές. Σε όλους τους εργαζόμενους αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρησή όταν κάνουν καλή δουλειά, ακόμα κι αν αυτό δε συνδυάζεται με χρηματική ανταμοιβή. Ακόμα όμως κι αν η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι προτιμότερη για τον εργαζόμενο από το να μην ξέρει πού βαδίζει, πώς μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει ή ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες, κατάσταση που τον αποθαρρύνει και έχει αρνητικές συνέπειες στο ηθικό του.

### **Βελτίωση του Συστήματος Προσέλκυσης και Επιλογής**

Ένα σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα. Μπορεί δε, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.



## Παραδοσιακή και Σύγχρονη Αντίληψη για την Αξιολόγηση

Στο παραδοσιακό μοντέλο του Management, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Δηλαδή, σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των «αμοιβών» ή «τιμωριών» με βάση την παρελθούσα «απόδοση». Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με βάση αυτή την παραδοσιακή αντίληψη είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Στο παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός (δεν συμμετέχει στην αξιολόγηση). Τα αποτελέσματα βεβαίως είναι ανάλογα, δηλαδή οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση και αντιδρούν, συνήθως δεν αποδέχονται τα αποτελέσματα της, ενώ οι αξιολογητές τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και συνήθως την υποτιμούν.

Αντίθετα η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση, την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και τη συνεχή επαναπληροφόρηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία.

## ΠΙΝΑΚΑΣ

### Χαρακτηριστικά Παραδοσιακής και Σύγχρονης Αντίληψης για την Αξιολόγηση των Εργαζομένων

	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
<b>Ρόλος:</b>	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
<b>Εστίαση:</b>	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης
<b>Στόχοι:</b>	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αυτο-Μάθησης, Ανάπτυξης-Παροχής, Ενδυναμώσης
<b>Μέθοδοι:</b>	Ιεράρχηση, Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, MBO, Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών
<b>Ρόλος Προϊσταμένου:</b>	Να κρίνει, Να Αξιολογεί	Να Συμβουλευεί, Να Βοηθά, Να Καθοδηγεί, Να Εκπαιδεύει, Να Αναπτύσσει, Να Ενδυναμώνει
<b>Ρόλος Υφιστάμενου:</b>	Παθητικός, Αιμυντικός, Αντιδραστικός	Ενεργητικός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη Μάθηση
<b>Αποτελέσματα:</b>	Αντίδρασεις, Υποτίμηση, Αξιολόγηση	Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα

### Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Αξιολόγησης στην Πράξη

Η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς είναι αρκετά δύσκολη. Στην Ελλάδα στους Δημόσιους Οργανισμούς, η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία που έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Αυτή στηρίζεται ουσιαστικά στις παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης μιας σειράς κριτηρίων που αφορούν δεξιότητες, δε

συνδέεται ουσιαστικά με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση κ.λπ. με αποτέλεσμα τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι να τη θεωρούν και να την αντιμετωπίζουν ως μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική διαδικασία. Έτσι σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, η συντριπτική πλειοψηφία (πάνω από το 90%) των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι και οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί και καλοί ενώ όλοι παραπονιούνται για το κόστος και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών.

Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους συνήθως δεν γίνεται αξιολόγηση με συγκεκριμένο σύστημα ή μέθοδο αλλά εντελώς άτυπα. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους, συνήθως ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Στις περισσότερες μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης συνήθως με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων. Τα αποτελέσματα και εδώ όμως, είναι περιορισμένα κυρίως για τους εξής λόγους:

- Τα συστήματα αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως σε παραδοσιακές μεθόδους ποιοτικής-υποκειμενικής βαθμολόγησης μιας σειράς ικανοτήτων-συμπεριφορών χωρίς να δίνεται έμφαση στη στοχοθεσία και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων με σύγχρονους μεθόδους όπως ένα σύστημα κρισίμων δεικτών μέτρησης επιδόσεων (Key Performance Indicators) ή το σύστημα ισορροπημένης κάρτας (Balanced Scorecard).

- Τα συστήματα αξιολόγησης δε συνδέονται ουσιαστικά με το σύστημα μεταβλητών αμοιβών.

- Οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι δεν διαθέτουν συνήθως τις γνώσεις και τις ικανότητες καθώς και τα στοιχεία της κουλτούρας που απαιτούνται για μια συστηματική και αποτελεσματική αξιολόγηση.

Από τα όσα προηγήθηκαν προκύπτει το ζήτημα των προϋποθέσεων που απαιτούνται για να υπάρχει αποτελεσματική αξιολόγηση των

εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Τέτοιες προϋποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

### **Σύστημα Αξιολόγησης**

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον κ.λπ.).
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο.
- Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης – ανάπτυξης.
- Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, υλικά, αρχεία κλπ) με τα οφέλη που θα είναι η επιθυμητή.

## Ενδεικτικοί στόχοι Αξιολόγησης

- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η συνεχή ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση από τους προϊστάμενους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος).
- Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

## Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση των Εργαζομένων Δυσκολίες Αξιολόγησης

Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες δυσκολίες σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση είναι οι εξής:

- Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα: Αρκετές φορές τα συστήματα αποτυγχάνουν γιατί δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά. Η σχεδίαση του συστήματος είναι ανεπαρκής αν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι φτωχά, αν η τεχνική είναι λανθασμένη ή αν η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία, αντί για εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης. Σ' αυτή την περίπτωση παρατηρείται το φαινόμενο οι προϊστάμενοι να μην κάνουν πραγματική αξιολόγηση αλλά να συμπληρώνουν τυφλά το έντυπο, οπότε να εμφάνίζονται πολύ συχνότερα σφάλματα. Η ενεργή υποστήριξη του στελέχους σε όλα τα στάδια σχεδιασμού, εφαρμογής και ανάλυσης της

αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να περιορίσει αυτά τα συνηθισμένα προβλήματα.

- Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη, ως ενδεικτικοί της απόδοσης του εργαζομένου. Ο αυστηρός καθορισμός συγκεκριμένων παραγόντων είναι απαραίτητος για να μειωθεί στο ελάχιστο η επίδραση άλλων, άσχετων με την απόδοση ή μη αντιπροσωπευτικών παραγόντων. Όμως είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες ανά θέση εργασίας.

- Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης: Συχνά οι εργαζόμενοι είναι αντίθετοι στο σύστημα της αξιολόγησης. Ο πιο κοινός φόβος τους είναι η υποκειμενικότητα από πλευράς των βαθμολογητών. Συνήθως δηλαδή, οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις των αξιολογητών είναι το πραγματικό πρόβλημα που βρίσκεται στην καρδιά της αντίδρασης των εργαζομένων στην αξιολόγηση. Το πρόβλημα αυτό μειώνεται όσο περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία επικρατεί στην επιχείρηση.

- Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Έχει φανεί στην πράξη ότι είναι προβληματική η πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, γιατί τα αποτελέσματα αναφορικά με ένα διοικητικό στόχο διαστρεβλώνουν τα υπόλοιπα. Πιο χαρακτηριστικό και κοινό παράδειγμα είναι η ταυτόχρονη χρήση της αξιολόγησης για ορισμό των αναγκών.

## Λειτουργία 8<sup>η</sup>

### Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών

Σύμφωνα με τους Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρη Μπουραντά (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003) έχουμε:

#### Α) Πολιτική Αμοιβών

Για χρόνια η πολιτική αμοιβών ήταν μια στρωτή και ξεκάθαρη διαδικασία. Χρόνο με το χρόνο οι εργαζόμενοι ανέβαιναν την κλίμακα, έπαιρναν αυξημένο μισθό και ανέπτυσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλε στην ανάπτυξη της αφοσίωσης του εργαζόμενου μακροχρόνια καθώς και στην εκτέλεση των καθηκόντων όπως το απαιτούσε η Διοίκηση. Η αμοιβή θεωρούνταν σαν ένα σταθερό κόστος περισσότερο παρά σαν επένδυση.

Τα τελευταία χρόνια όμως, τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν για διάφορους λόγους όπως:

- ο διεθνής ανταγωνισμός που ανάγκασε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας και στον περιορισμό του κόστους εργασίας
- η τάση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων που τις ανάγκασε να αναπτύξουν μια ευέλικτη δύναμη διοικητικών στελεχών, ικανών να λειτουργήσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα
- η τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων η οποία διευκολύνει την εναρμόνιση των αμοιβών και των συστημάτων καθορισμού τους
- οι κοινωνικές πιέσεις και απαιτήσεις των εργαζομένων που απαιτούν πλέον περισσότερα από μια απλή αμοιβή

Ποιες οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων στις εξελίξεις αυτές; Για όλους τους παραπάνω λόγους παραδοσιακές τεχνικές καθορισμού των αμοιβών αποδεικνύονται ανεπιτυχείς ενώ το θέμα των αμοιβών αναδεικνύεται σαν ένα από τα πιο βασικά για τις ανεπτυγμένες τουλάχιστο χώρες. Η αντιμετώπισή του διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας. Στην Ευρώπη π.χ. οι αμοιβές δεν είναι μόνο κίνητρο αλλά αντικατοπτρίζουν και μια συμβολική διάκριση ιεραρχικών επιπέδων, τονίζοντας την κοινωνική απόσταση μεταξύ των βαθμίδων (Γαλλία, Γερμανία, Βρετανία). Σε άλλες πάλι χώρες φαίνεται να υπάρχει τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση (Γαλλία, Πορτογαλία, Ισπανία) ενώ σε άλλες αυτών που ανταμείβουν την ομαδική (Γερμανία, Βρετανία, Δανία).

Πως λοιπόν εξελίσσονται οι τάσεις όσον αφορά τη λειτουργία της πολιτικής αμοιβών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης; (Sparrow and Hiltrop, 1994).

- Διαμορφώνεται μια τάση προς πιο ευέλικτα συστήματα αμοιβών. Εγκαταλείπεται η σύνδεση με παράγοντες που δεν σχετίζονται με την ατομική ή οργανωσιακή επίδοση, όπως π.χ. χρόνια υπηρεσίας ή κόστος ζωής.
- Ισχυροποιείται η τάση για διαφοροποιημένα πακέτα αμοιβών που απευθύνονται ατομικά ες κάθε εργαζόμενο και τον ανταμείβουν για εξαιρετική απόδοση ενώ συνδέονται και με την γενικότερη απόδοση της επιχείρησης.
- Διαμορφώνεται μια τάση προσδιορισμού και διαπραγμάτευσης της αμοιβής σε επίπεδο επιχείρησης και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο όπως ήταν η παραδοσιακή τακτική.
- Αναπτύσσονται συστήματα πρόσθετων παροχών, όπως πρόσθετες παροχές, διανομή κερδών, ομαδικές ανταμοιβές.



## B) Συστήματα αμοιβών

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης η οποία συστηματοποιείται και έτσι δημιουργούνται τα συστήματα αμοιβών.

Ορισμένες θεμελιακές αρχές πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Συγκεκριμένα, οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής (τιμάρριθμος). Τα σύγχρονα, δυτικού τύπου κράτη, κατά την άσκηση της εισοδηματικής και εργασιακής πολιτικής, μεριμνούν για τη θέσπιση ορθολογικών κατωτάτων αμοιβών και αφήνουν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, την ειδικότερη ρύθμιση των αμοιβών, χωρίς να θέτουν άμεσα περιορισμούς στα υψηλότερα επίπεδα αμοιβών, τα οποία διαμορφώνονται από την προσφορά και τη ζήτηση στην αγορά εργασίας.

Στη συνέχεια αναφέρονται αναλυτικότερα οι στόχοι και η χρησιμότητα των συστημάτων αμοιβών.

Για να αποτελέσει όμως η αμοιβή κίνητρο, πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Υπάρχουν όμως κάποιοι παράγοντες που πρέπει να διέπουν τα Συστήματα Αμοιβών ώστε να συνδέεται αποτελεσματικά η αμοιβή με την απόδοση.

- Πρέπει να εξετάσουμε αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να αποδώσουν περισσότερο αν προσπαθήσουν.
- Αν είναι κατάλληλα επιλεγμένοι, εκπαιδευμένοι και εξοπλισμένοι να κάνουν τη δουλειά.
- Αν δέχονται επαναπληροφόρηση ώστε να ξέρουν που βρίσκονται και να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες αν χρειαστεί. Έπειτα,

πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσής τους και των αμοιβών.

- Αν πραγματικά πιστεύουν ότι η καλύτερη απόδοση θα δώσει περισσότερα χρήματα ή αν ένας υψηλότερος μισθός μοιάζει να είναι αποτέλεσμα τύχης ή πολιτικής. Τέλος, η προσφερόμενη αμοιβή πρέπει να έχει αξία για τους εργαζόμενους και να μπορούν να κερδίζουν κάτι που θέλουν, όπως μια προαγωγή ή μια αξιόλογη αύξηση. Η προοπτική μιας μικρής αύξησης ίσως να μην είναι ικανή να υποκινήσει μεγαλύτερη απόδοση σε μια συγκεκριμένη περίοδο χρόνου.

## Λειτουργία 9<sup>η</sup>

### Εργασιακές Σχέσεις

Σύμφωνα με τον Χαράλαμπο Κων. Κανελλόπουλο (Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα 2002):

Εργασιακές Σχέσεις (Labor Relations). Το τμήμα προσωπικού ή βιομηχανικών σχέσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού και μανάτζμεντ. Ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος με ρόλο κλειδί στην ομάδα διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος εκ μέρους του μανάτζμεντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα, όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περάτωσης της εργασιακής σχέσης καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών ή διενέξεων, καθώς ερμηνεύονται στη συλλογική σύμβαση, δείχνουν καθαρά πως ο εργοδηγός ή επόπτης – προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θ' ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μια διένεξη με τον εργαζόμενο, σ' όλες τις περιπτώσεις, εκτός από εκείνες ρουτίνας, ο εργοδηγός τυπικά συμβουλευέται την υπηρεσία προσωπικού, πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο, ή τρίτο διοικητικό στάδιο στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων. Στην πραγματικότητα, όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Κι αυτό, για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή γι' απόφαση και σταθερότητα ενεργείας σ' όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σ' όλο τον οργανισμό κι επομένως κάποιος κακός χειρισμός μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η στρατηγική σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις που ακολουθεί μια επιχείρηση καθορίζει τη γενικότερη πολιτική αντιμετώπισης των ενώσεων. Αυτή η στρατηγική μπορεί να ποικίλει από την ανοιχτή σύγκρουση μέχρι την απρόσκοπτη συνεργασία ανάμεσα σε εργοδοσία και υπαλληλικό προσωπικό. Η σημαντικότερη επιλογή που επηρεάζει την πολιτική πάνω στις εργασιακές σχέσεις είναι η απόφαση για την αποδοχή ή την απόρριψη των σωματείων.

Υιοθετώντας μια στρατηγική αποδοχής του σωματείου εργαζομένων (acceptance strategy), η διοίκηση επιλέγει να θεωρήσει το σωματείο ως το νόμιμο μέσο αντιπροσώπευσης των εργαζομένων και αποδέχεται τη συλλογική διαπραγμάτευση ως το πλέον κατάλληλο μέσο για την καθιέρωση εργασιακών κανόνων. Ταυτόχρονα, προσπαθεί να συνάψει το καλύτερο δυνατό συμβόλαιο με το σωματείο και έπειτα διοικεί τους υπαλλήλους της επί τη βάση των όρων που έχουν συμφωνηθεί. Μια τέτοια προσέγγιση είναι πολύ πιθανόν να έχει ως αποτέλεσμα την αρμονική συνεργασία μεταξύ των δυο πλευρών πάνω σε θέματα εργασιακών σχέσεων. Σε καμιά περίπτωση όμως δεν πρέπει κάτι τέτοιο να θεωρείται ως δεδομένο αφού συχνά υπάρχουν περιπτώσεις που η κατάληξη από μια τέτοια προσέγγιση δεν είναι το ίδιο ευχάριστη.

Από την άλλη μεριά, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική απόρριψης της δημιουργίας σωματείων (avoidance strategy) όταν φοβάται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σ' αυτά θα έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια της δυνατότητας να ελεγχθούν και συνεπώς την αναρχία στο χώρο εργασίας. Με μια τέτοια πολιτική όμως, στην καλύτερη περίπτωση η σχέση μεταξύ των δύο πλευρών βρίσκεται σε συνεχή διαταραχή και στη χειρότερη είναι σε ανοιχτή σύγκρουση. Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη στρατηγική απόρριψης του σωματείου:

- **Η υποκατάσταση του σωματείου (union substitution).** Με αυτήν την προσέγγιση η διοίκηση ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στις ανάγκες των υπαλλήλων και συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής τους από τη δουλειά και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων σε τέτοιο βαθμό που ουσιαστικά απομακρύνει κάθε σκέψη, κίνητρο και πιθανότητα για τη δημιουργία σωματείου. Μερικές από τις πολιτικές που έχουν εφαρμοστεί για την επίτευξη της υποκατάστασης του σωματείου περιλαμβάνουν: τη διασφάλιση των θέσεων εργασίας πλήρους απασχόλησης, τις προαγωγές εκ των έσω, τη φροντίδα για την προσωπική ανάπτυξη, σταδιοδρομία και εκπαίδευση των υπαλλήλων, τη συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας, την επικοινωνιακή πολιτική των ανοιχτών θυρών, την καθιέρωση συστήματος υποβολής παραπόνων κτλ.

- **Η συμπίεση του σωματείου (union suppression).** Η διοίκηση χρησιμοποιεί αυτή την τακτική όταν επιθυμεί να αποφύγει τη συγκρότηση σωματείου με κάθε κόστος και χωρίς να προσπαθεί να αποκρύψει την πρόθεση της αυτή. Η πρακτική εφαρμογή μιας τέτοιας τακτικής μπορεί να γίνει με νόμιμες αλλά και με παράνομες διαδικασίες και εγκυμονεί μεγαλύτερους κινδύνους και ρίσκο σε σχέση με την προαναφερομένη προσέγγιση όχι μόνο λόγω των νομικών θεμάτων που εμπλέκονται αλλά και γιατί θέτει τις προϋποθέσεις για μια ανοιχτή και κατά μέτωπο σύγκρουση με τους εργαζόμενους. Αυτές είναι οι κυριότερες αιτίες που η τακτική της συμπίεσης δεν χρησιμοποιείται πολύ συχνά.

### **Αντικειμενικοί σκοποί και συμπεριφορά των συνδικάτων**

Τα συνδικάτα βασικά επιδιώκουν την προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους και απ' αυτήν την άποψη δε διαφέρουν από οποιοδήποτε άλλο εθελοντικό οργανισμό τέτοιον όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο, η Συνομοσπονδία Αγροτικών Συνεταιρισμών κτλ. Τα συνδικάτα εργάζονται

για να πετύχουν μια καλύτερη ζωή για τα μέλη τους. Τούτο σημαίνει μια συνεχή άνοδο του βιοτικού επιπέδου, περισσότερο ελεύθερο χρόνο και οικονομική προστασία εναντίον πολλών κινδύνων της ζωής - δηλ. ανεργία, ατυχήματα στην εργασία, αρρώστια, κι ανεπαρκές εισόδημα στα γηρατειά. Μια άλλη και ειδικότερη σειρά στόχων των συνδικάτων είναι η σιγουριά στην εργασία, τα δικαιώματα εργασίας κι η ευκαιρία για πρόοδο. Πρακτικά όλες οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν όλ' αυτά σαν στόχους τους. Επιπλέον αυτών, μερικά τμήματα του εργατικού κινήματος έχουν ευρύτερους κοινωνικούς στόχους. Συνηγορούν για κρατική νομοθεσία που θα επηρεάσει βελτιώσεις σ' ευκαιρίες εκπαίδευσης, για να πετύχουν καλύτερη κατοικία και για να εξασφαλιστούν ίσες ευκαιρίες σε απασχόληση, μόρφωση και κατοικία ανεξάρτητα φυλής, χρώματος ή εθνικότητας. Σπρώχνουν συνεχώς για βελτιώσεις των προστατευτικών εργατικών νόμων.

Υπάρχουν δύο κύριοι τρόποι δια των οποίων οι συνδικαλιστικές οργανώσεις επιδιώκουν την πραγμάτωση των στόχων τους. Ο πρώτος κι ο καλύτερος είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις κατά τις οποίες το σωματείο ενεργεί ως αντιπρόσωπος των εργαζομένων διαπραγματεύεται μιας επίσημης γραπτής συμφωνίας με το μάνατζμεντ, το οποίο με τη σειρά του αντιπροσωπεύει τον εργοδότη. Η συλλογική διαπραγμάτευση περιλαμβάνει επίσης μέσα στα όρια της την μέρα, με τη μέρα εφαρμογή της συμφωνίας, την επιβολή της συμφωνίας και την προσφυγή σε συλλογική ενέργεια (τέτοια όπως μια απεργία και εγκατάσταση φυλάκων που αποτρέπουν είσοδο κι ανάληψη εργασίας). Ο δεύτερος κύριος τρόπος με τον οποίο τα σωματεία

Είναι μια αντικειμενική μέθοδος, και πολλοί εργαζόμενοι τείνουν να την παραδέχονται σαν δίκαιη.

Το ποσό της εργασίας που πρέπει να κάνει ένας εργάτης σε μια μέρα - ο ρυθμός με τον οποίο οφείλει να δουλέψει - αποτελεί συχνά ένα σημείο σύγκρουσης μεταξύ εργατών και του σωματείου από το ένα μέρος και μάνατζμεντ από το άλλο. Για να εργαστεί η επιχείρηση επαρκώς και να ελεγχθεί το κόστος της εργασίας, το μάνατζμεντ πιστεύει πώς πρέπει να έχει πλήρη έλεγχο πάνω στη δουλειά που βγάζει ο κάθε εργαζόμενος. Μπορεί να χρησιμοποιεί μελέτες εργασίας και χρόνου κι άλλες τεχνικές για να τοποθετήσει πρότυπα εργασίας. Αλλά τα σωματεία κραυγάζουν «επιτάχυνση» ή «επέκταση». Η επιτάχυνση των γραμμών συναρμολόγησης και το ποσό του χρόνου ανάπαυσης αποτελεί ένα αιώνιο διαπραγματευτικό θέμα στη βιομηχανία αυτοκινήτων. Τα βιομηχανικά σωματεία ανάκινούν διενέξεις πάνω σε πρότυπα εργασίας κι αυτό συχνά γίνεται ένα θέμα θερμού αγώνα.

### **ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Αφού ένα σωματείο κερδίσει διαπραγματευτικά δικαιώματα για τους εργαζόμενους σ' ένα οργανισμό, το μάνατζμεντ διαπιστώνει πως ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους έχει σημαντικά αλλάξει. Ας εξετάσουμε τώρα τις επιδράσεις του συνδικαλισμού πάνω στη διοίκηση των ανθρώπων σε μια επιχείρηση.

#### **Περιορισμός της ελευθερίας δράσης τον μάνατζμεντ,**

Μονόπλευρη ενέργεια και ατομική συναλλαγή με εργάτες σε θέματα προσαρμογής αμοιβών, ωρών και συνθηκών εργασίας δεν είναι πλέον δυνατή. Ο επόπτης του πρώτου επιπέδου οφείλει να είναι βέβαιος πώς δεν παραβαίνει την εργατική συμφωνία κατά το χειρισμό των υφισταμένων του. Είναι...συνεχώς ενήμερος της παρουσίας ενός επιτρόπου του σωματείου, ο οποίος θα υπερασπίσει τους εργαζόμενους προβάλλοντας τα παράπονα και τις διενέξεις τους. Βασικά, η μέγιστη αλλαγή που συμβαίνει

με την είσοδο του σωματείου στη σκηνή είναι ο περιορισμός της ελευθερίας δράσης του μάνατζμεντ. Η ευελιξία του περιορίζεται. Το μάνατζμεντ δένεται από τις συνθήκες που προβλέπονται από τη συμφωνία σωματείου-μάνατζμεντ. Κατά καιρούς, αυτή η απώλεια της ελευθερίας του μάνατζμεντ να δρα μπορεί να αδυνατίσει την επάρκεια της επιχείρησης. Δυνατόν να μη είναι ικανό να μετακινήσει εργάτες από μια δουλειά σε άλλη τόσο εύκολα, όπως πρωτύτερα. Αν ζητηθεί από ένα άτομο να εκτελέσει μερικά καθήκοντα, τα οποία ανήκουν σε μια υψηλότερη δεξιότητα από εκείνη στην οποία έχει συνηθίσει πιο μπροστά, τόσο αυτό όσο και το σωματείο συνήθως θα ζητήσουν μια υψηλότερη διαβάθμιση του έργου. Αν οι πωλήσεις πέφτουν και το μάνατζμεντ βρίσκει αναγκαίο να μειώσει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του, δεν μπορεί ν' απολύσει τους λιγότερο κατάλληλους υπαλλήλους. Αντί τούτου, οφείλει ν' απολύσει εκείνους που έχουν τη λιγότερη υπηρεσία. Αν το μάνατζμεντ επιθυμεί να θεμελιώσει ένα σχέδιο συμμετοχής στα κέρδη, ή ένα πλάνο συνταξιοδότησης, δεν μπορεί να ενεργήσει χωρίς να συμβουλευτεί τη συνδικαλιστική οργάνωση και να εξασφαλίσει τη συναίνεση της. Έτσι, βλέπουμε ότι το μάνατζμεντ διαθέτει σημαντικά λιγότερη ελευθερία να λειτουργήσει την επιχείρηση, όπως αρμόζει, παρά πριν μπει στη σκηνή το σωματείο.

### **Πίεση τον συνδικαλισμού για ομοιομορφία μεταχείρισης**

Μια άλλη επίδραση του συνδικαλισμού πάνω στο μάνατζμεντ είναι η επιμονή του για ομοιομορφία μεταχείρισης όλων των υπαλλήλων. Παραδείγματος χάρη, τα σωματεία συνήθως συνηγορούν όπως όλοι οι υπάλληλοι στους οποίους ανατίθεται το ίδιο έργο παίρνουν ακριβώς την ίδια αμοιβή ή τουλάχιστο όπως οι αυξήσεις των αμοιβών βασίζονται μόνο πάνω στην αρχαιότητα. Οι μάνατζερ συχνά βεβαιώνουν ότι τα σωματεία εισάγουν ένα ισοπεδωτικό αποτέλεσμα στους εργαζόμενους έτσι που η



ατομική πρωτοβουλία αποθαρρύνεται. Η ψυχολογία των ατομικών διαφορών μας λέει ότι ανάμεσα στους ανθρώπους υπάρχει μεγάλη ποικιλία σε κλίσεις και δυνατότητες. Βέβαια, οι περιλαμβανόμενοι στο μισθολόγιο μιας δεδομένης επιχείρησης θα έχουν μια πολύ μικρότερη απόκλιση ικανοτήτων από το γενικό πληθυσμό, γιατί η διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων έχει αποκλείσει αυτούς με τις κατώτερες ικανότητες. Ένας από τους κύριους λόγους που ο συνδικαλισμός πιέζει για ίση μεταχείριση όλων των υπαλλήλων και για την αρχή της αρχαιότητας για να εφαρμοστούν στις περισσότερες αλλαγές στην εργασία, είναι γιατί δε θέλουν να εισάγουν κλίκες και φατριασμό ανάμεσα στους συμμετέχοντες στο σωματείο. Αφού ο καθένας πληρώνει την ίδια συνδρομή δικαιούται τα ίδια ωφελήματα.

#### **Βελτιωμένη πολιτική προσωπικού κι εφαρμογές**

Εξάλλου είναι σωστό ν' αναφερθεί, ότι η παρουσία της συνδικαλιστικής οργάνωσης ενθαρρύνει το μάνατζμεντ να συνειδητοποιήσει πλήρως τις επιθυμίες και τις ανάγκες του εργαζόμενου. Οποιοσδήποτε παραλείψει ή λάθη στην πολιτική της επιχείρησης γύρω από το εργατικό της δυναμικό και τους τρόπους της εφαρμογής αυτής της πολιτικής γρήγορα θα επισημανθούν από τους διοικούντες το τοπικό σωματείο. Έτσι, βρίσκουμε πως πολλοί οργανισμοί θεωρούν πλεονεκτικό το ενδιαφέρον τους για προγράμματα εκπαίδευσης των εποπτών και των στελεχών τους που περιλαμβάνουν ισχυρή έμφαση στη σωστή πολιτική προσωπικού σ' εργατικές σχέσεις και σ' ανθρώπινες σχέσεις. Η αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία συμβάλλει στη μείωση του αριθμού και της σοβαρότητας των προβλημάτων, περί των οποίων οι υπάλληλοι κι οι αντιπρόσωποι του σωματείου μπορούν να εγείρουν διενέξεις. Πραγματικά, μερικές επιχειρήσεις εσκεμμένα έχουν προχωρήσει σ' ολοκληρωτική ικανοποίηση των αναγκών κι επιθυμιών των υπαλλήλων τους, σ' άσκηση καλής ηγεσίας σε δημιουργία κοινωνικών και

ψυχαγωγικών ενεργειών και σε προσπάθεια διατήρησης υψηλού ηθικού. Τούτο αποβλέπει στην άμβλυνση του «ξίφους» του σωματείου κι έτσι που οι εργαζόμενοι να αισθάνονται λίγη ανάγκη του σωματείου. Η τοπική ηγεσία του σωματείου είναι δυνατόν έτσι ν' αποδυναμωθεί, γιατί οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι κι η επιχείρηση φροντίζει γι' αυτούς.

### Ένας πληρεξούσιος των υπαλλήλων

Κατά μια έννοια, η παρουσία του σωματείου απλοποιεί τα προβλήματα του μάνατζμεντ στις συναλλαγές του με τους εργαζόμενους, γιατί μπορεί να θεωρεί τους εκλεγμένους αντιπροσώπους του σωματείου σαν πληρεξουσίους για να μιλούν εξ ονόματος των υπαλλήλων. Πώς θ' αντιδράσουν οι εργαζόμενοι στις εναλλαγές του έργου (Rotating), αντί να υπάρχουν σταθερές βάρδιες, όταν το εργοστάσιο πρέπει να λειτουργήσει όλο το εικοσιτετράωρο; Όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε στασιμότητα λόγω χαλάρωσης των εμπορικών της εργασιών, θα προτιμούσαν οι εργαζόμενοι μια μειωμένη εβδομαδιαία απασχόληση από απολύσεις ενός ποσοστού της εργατικής δύναμης; Γι' αυτά κι άλλα προβλήματα υπαλληλικών σχέσεων, οι τοπικοί εκπρόσωποι του σωματείου, γενικά, βρίσκονται σε μια καλή θέση να αισθάνονται τον παλμό των εργαζομένων και ικανοποιητικά να προβάλλουν τις στάσεις τους στο μάνατζμεντ. Κατ' αυτές τις σχέσεις, που έχουν αναπτυχθεί σ' ένα επίπεδο αμοιβαίου σεβασμού κι ωριμότητας, συχνά το μάνατζμεντ βρίσκει πως έχει να κερδίσει επιζητώντας συμβουλές από εκπροσώπους του σωματείου πάνω σε τέτοια θέματα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια του εργοταξίου, η λειτουργία συστημάτων ιδεών και τα όμοια. Μια τέτοια ενέργεια δε χρειάζεται να καταπατεί τα προνόμια του μάνατζμεντ κι ουσιαστικά καταλήγει σ' επάρκεια της επιχείρησης.

## Συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων στις εργατικές σχέσεις

Εξαιτίας της σημαντικής σπουδαιότητας πολλών αποφάσεων εργατικών σχέσεων, τ' ανώτατο μάνατζμεντ έχει την τάση να παίρνει την αρμοδιότητα επί εργατικών θεμάτων από τα κατώτερα επίπεδα εποπτείας και να τη συγκεντρώνει στο τμήμα βιομηχανικών σχέσεων της επιχείρησης. Τούτο διαπιστώνεται απόλυτα κατά τη διαδικασία των διενέξεων. Μολονότι στη θεωρία ο επόπτης του πρώτου επιπέδου (εργοδηγός κτλ.) κατέχει την πρώτη θέση στη διαδικασία των διενέξεων σ' όλους τους οργανισμούς, στην πράξη απαιτείται απ' αυτόν να συμβουλευέται το γραφείο των βιομηχανικών σχέσεων, πριν δώσει μια οριστική απάντηση. Έτσι τότε γίνεται ένας απλός μετακομιστής λύσεων. Η δύναμη για πειθαρχία μερικές φορές αφαιρείται από τον επόπτη, όταν υπάρχει σωματείο. Ο λόγος γι' αυτή την κατάσταση αναφέρεται στο γεγονός ότι το σωματείο συχνά δεν παραδέχεται την ενέργεια του χαμηλότερου μάνατζμεντ αν μια απόφαση του δεν ανταποκρίνεται στην έγκριση του. Πηγαίνει κατευθείαν στην κορυφή της επιχείρησης σε πολλές περιπτώσεις.

Μακροχρονίως, μια επιχείρηση θα δημιουργήσει καλύτερες σχέσεις μεταξύ μάνατζμεντ κι εργαζομένων και καλύτερη καθημερινή ηγεσία στο έργο με μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση των προϊσταμένων της πάνω σε πολιτική εργασίας, σχέσεις προσωπικού και στοιχεία εποπτείας. Το ανώτατο μάνατζμεντ οφείλει να βοηθάει τους εργοδηγούς να επιτελούν ένα καλύτερο έργο, αντί να συναινούν η να ενθαρρύνουν το παραμέρισμα τους.

Μια άλλη, ίσως αναπόφευκτη, άποψη της τάσης του ανώτατου μάνατζμεντ να συγκεντρώνει την αρμοδιότητα των εργατικών σχέσεων, όταν συναλλάσσεται μ' ένα σωματείο, βρίσκεται στις επιχειρήσεις με πολλά εργοστάσια. Κυρίως σαν μια αντίδραση προς το συνδικαλισμό που απαιτεί ομοιομορφία ενεργειών μέσα σ' όλες τις μονάδες του οργανισμού, οι αξιωματούχοι του τραστ επί των βιομηχανικών σχέσεων (μάλλον παρά οι διευθύνοντες τις βιομηχανικές σχέσεις του εργοστασίου)

διαπραγματεύονται την εργατική σύμβαση με τη συνδικαλιστική οργάνωση. Αυτοί, επίσης, οι αξιωματούχοι των βιομηχανικών σχέσεων διαμορφώνουν την εργατική πολιτική του τραστ σε μεγάλη έκταση, καθώς παίζουν ένα βασικό ρόλο στην εφαρμογή της εργατικής σύμβασης.

## ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η ιστορία του εργατικού κινήματος στη χώρα μας, κατά τα τελευταία χρόνια είναι ταραχώδης. Είναι γεμάτη από αγώνες, τέτοιους όπως βίαιες μάχες στις πύλες των εργοστασίων κατά τις απεργίες, γράψιμο στα μαύρα κατάστιχα των συμπαθούντων το συνδικαλισμό, απεργίες από συμπάθεια, κλήση της αστυνομίας για επιβολή της τάξης, μαζικές διαδηλώσεις και προσλήψεις απεργοσπαστών. Ωστόσο, κατά μεγάλο μέρος οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και συνδικαλισμού έχουν βελτιωθεί πολύ κατά τα πρόσφατα χρόνια. Υπάρχει όλο και μεγαλύτερη ένδειξη ότι οι διοικούντες τις επιχειρήσεις στη χώρα μας έχουν πεισθεί πως ο συνδικαλισμός είναι κάτι το δεδομένο κι επομένως έχουν μάθει να συζητούν μαζί του. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν αποκτήσει κάποια σιγουριά, κατά το πλείστον είναι σεβαστές κι έχουν δεχτεί το γεγονός πως οι υψηλότερες αμοιβές και τα πρόσθετα ωφελήματα για τα μέλη τους εξαρτώνται από προκομμένες επιχειρήσεις και την παραγωγικότητα.

Όταν το μάνατζμεντ ενός οργανισμού βρίσκεται μπροστά στο ενδεχόμενο να συναλλαγεί μ' ένα σωματείο που ενεργεί σαν διαπραγματευτικός εκπρόσωπος των μελών του, βασικά δυο επιλογές έχει: α) αντίθεση, ή β) αποδοχή. Μέσα σε καθεμιά απ' αυτές τις επιλογές υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων. Η αντίθεση μπορεί να πάρει τη μορφή μιας δυναμικής ενέργειας για ν' αποδυναμώσει το σωματείο και να σπάσει τη διαπραγματευτική θέση ή αν είναι δυνατόν να περιλάβει λεπτές (πονηρές) προσπάθειες να δυσφημήσει το σωματείο στα μάτια των εργαζομένων και

να χτίσει εκτίμηση και υπερηφάνεια προς την επιχείρηση και να δημιουργήσει εμπιστοσύνη προς το μάνατζμεντ. Οι μορφές αποδοχής ποικίλλουν πάνω σ' ένα συνεχές, από μια μνησικάκη παραδοχή με ισχυρές προσπάθειες για έλεγχο της δύναμης του σωματείου μέχρι ένα συμβιβασμό ή διευθέτηση, μια συνεργασία εργατικού δυναμικού μάνατζμεντ κι ενίοτε μέχρι μια συμπαιγνία και ειδικές συμφωνίες μεταξύ ηγετικών στελεχών (ανώτατων) του σωματείου και εκείνων του μάνατζμεντ.

Το πλείστον των σχέσεων αναφορικά με τις προσεγγίσεις του μάνατζμεντ μπορούν να καταταχθούν στο ένα ή το άλλο από τα δύο είδη αποδοχής. Μπορούν να πάρουν τη μορφή είτε απρόθυμης αποδοχής του σωματείου, συνδυασμένης με θετική δράση του μάνατζμεντ για να κρατήσει την συνδικαλιστική οργάνωση μέσα σε κάποια όρια, ή διευθέτησης συμβιβασμού. Κατά την πρώτη ο εργοδότης ζηλότυπα επιδιώκει να διατηρήσει το πατροπαράδοτο προνόμιο του μάνατζμεντ και να χρησιμοποιήσει μια ευρεία διαβάθμιση στρατηγικής και τακτικής για να εμποδιστεί το σωματείο να κερδίσει το πάνω χέρι. Τούτο σημαίνει μια παραδοχή του σωματείου σαν ένα νόμιμο θεσμό που κατέχει μερικά δικαιώματα συμφωνά με τους νόμους της χώρας. Όμως, το μάνατζμεντ αισθάνεται πως πρέπει συνεχώς να πιέζει για να συγκρατήσει το συνδικαλισμό από την καταπάτηση της ελευθερίας του μάνατζμεντ για να διοικεί την επιχείρηση μ' ένα ωφέλιμο τρόπο. Ο συμβιβασμός-διευθέτηση σαν ένας χαρακτηρισμός ενός είδους διαπραγματικής σχέσης γίνεται όλο και πιο συνήθης. Σημαίνει μια μάλλον πλήρη αποδοχή του συνδικαλισμού από το μάνατζμεντ και τόσο το σωματείο όσο και το μάνατζμεντ έχουν σημαντικό σεβασμό το ένα προς το άλλο. Η συλλογική σύμβαση περιορίζεται στα πατροπαράδοτα θέματα των μισθών, των ωρών και άλλων (αρκετά παραδεκτών) συνθηκών απασχόλησης. Δεν υπάρχει ανάμιξη σε διαβουλεύσεις και συνεργασία σε τέτοια θέματα όπως είναι η πρόληψη ατυχημάτων, η μείωση του κόστους, η παραγωγική επάρκεια κι οι

υποδείξεις των υπαλλήλων. Αυτά όλα συμπεριλαμβάνονται στις διαπραγματευτικές σχέσεις που σωστά κατατάσσονται σαν συνεργασία μεταξύ εργατικού δυναμικού και μάνατζμεντ. Κάτω από αυτό το πλαίσιο, τόσο το σωματείο όσο και το μάνατζμεντ εργάζονται για την επιτυχία των ιδίων στόχων. Υφίσταται ένα μάξιμουμ σε συνδυασμένες συναλλαγές πάνω σε τρόπους για βελτίωση των συνθηκών εργασίας, γι' αύξηση παραγωγικότητας, για μείωση κόστους κτλ. Ωστόσο, η συνεργασία εργαζομένων - μάνατζμεντ αντιπροσωπεύει ένα πολύ προχωρημένο στάδιο σχέσεων και αρμονίας στην εργασία.

Η διαπραγμάτευση ειδικών δΟΣΟΛΗΨΙΩΝ ΚΙ ΑΠΑΤΗΛΩΝ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΕΩΝ από το μάνατζμεντ και τους εκπροσώπους του σωματείου δεν αποτελεί κάτι το κοινό, αλλά συμβαίνει. Μερικές φορές εργοδότες και σωματεία συνεργάζονται για να κρατήσουν άλλες επιχειρήσεις έξω από μια συγκεκριμένη αγορά προϊόντων. Οι ηγέτες του σωματείου μερικές φορές λαμβάνουν μια απευθείας πληρωμή σε χρήμα σ' ανταπόδοση για συναίνεση μιας σύμβασης με χαμηλές αμοιβές.

### **Βασικές αρχές γι' αρμονικές εργασιακές σχέσεις**

Εδώ και μερικά χρόνια στην Αμερική ένας επιφανής ειδικός στις εργατικές σχέσεις είπε:

«Δεν μπορείτε να περιγράψετε οποιαδήποτε διαδικασία για το πώς θα τις χειριστείτε εκτός απ' αυτή: Στην επιχείρηση μας, - θα προσπαθήσω να χαράξω τούτο στους μεγαλοβιομήχανους εδώ - θα διαδώσουμε το είδος της εργατικής ηγεσίας που αναπτύσσουμε με τις δικές μας ενέργειες. Αν, κατά την συναλλαγή μας με εργατικές οργανώσεις, είμαστε ηθικοί, δικαιούμεθα της εμπιστοσύνης των ανθρώπων, χρησιμοποιούμε τίμιους τρόπους και χρησιμοποιούμε φιλικές στάσεις, θα 'χουμε τα ίδια σ' ανταπόδοση. Αν είμαστε ανταγωνιστικοί, χρησιμοποιούμε ύπουλη τακτική και πολεμάμε όλο τον καιρό, τότε όμοιος θα είναι ο ηγέτης των σωματείων

που θα αποκτήσουμε. Έτσι, νομίζω πώς όλοι πρέπει να πιστέψουμε πώς, όταν έχουμε να κάνουμε με συνδικαλιστικές οργανώσεις θ' αντιμετωπίζουμε το είδος της ηγεσίας τους όπως η δική μας».

Φαίνεται ότι τα παραπάνω είναι ιδιαίτερα αληθινά σε μια επιχειρηματική κατάσταση όπου το μάνατζμεντ συχνά αντιπροσωπεύει μια μεγάλη εταιρεία η οποία είναι σε ισχυρή θέση και που παίρνει πρωτοβουλία των περισσότερων πράξεων. Ασκεί ένα ρόλο ηγεσίας. Το σωματείο αντιδρά στην ηγεσία του μάνατζμεντ. Ίσως σ' αυτές τις διαπραγματευτικές καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από πολλές πολύ μικρές μονάδες που συναλλάσσονται μ' ένα ισχυρό συνδικάτο, η παραπάνω περιγραφή ίσως να μην είναι εντελώς ακριβής. Εδώ το συνδικάτο είναι σε μια ισχυρή θέση να είναι κυρίαρχο και οι επιχειρήσεις αντιδρούν στην ηγεσία του συνδικαλισμού, αλλά δεν μπορούν να επηρεάσουν ισχυρά τη συμπεριφορά αυτών των συνδικαλιστικών εκπροσώπων.

Μια πρωτότυπη έρευνα έγινε στην Αμερική πριν αρκετά χρόνια με σκοπό την ανακάλυψη εκείνων των παραγόντων που συμβάλλουν σε πετυχημένες και ειρηνικές σχέσεις μεταξύ μάνατζμεντ - συνδικαλισμού. Έγινε η έρευνα με μελέτη πολλών περιπτώσεων σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων και συνδικαλιστικών οργανώσεων που είχαν αναπτύξει σταθερές κι αρμονικές σχέσεις.

Τά συμπεράσματα αυτής της έρευνας υποστηρίζουν τη θέση ότι οι βασικές στάσεις του μάνατζμεντ και του συνδικαλισμού ανάμεσα τους αποτελούν τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες του είδους των σχέσεων. Οι ερευνητές βρήκαν ότι η θετική παραδοχή από το μάνατζμεντ του συνδικάτου σαν θεσμού και των συλλογικών διαπραγματεύσεων σαν επιθυμητού, τρόπου για το χειρισμό των σχέσεων απασχόλησης είναι κάτι το αναγκαίο για την ειρήνη της εργασίας. Αν το μάνατζμεντ είναι φιλοσοφικά αντίθετο προς το συνδικαλισμό, τότε οι ευκαιρίες για ανάπτυξη σταθερών και υγιών σχέσεων εκμηδενίζονται. Οφείλει επίσης το

μάνατζμεντ να αναγνωρίσει το γεγονός ότι οι συνδικαλιστικές ενώσεις, σε μια μεγάλη έκταση, είναι πολιτικές στη φύση τους. Ένας εκλεγμένος πρόεδρος εργατικής οργάνωσης δεν μπορεί πάντοτε να καταλήγει σε συμφωνίες με το μάνατζμεντ μόνο επί τη βάση των επιφανειακών αρετών του προβλήματος. Δεν μπορεί πάντοτε να δρα όπως θα ήθελε το μάνατζμεντ να κάνει, κατά ένα καθαρά «επιχειρηματικό τρόπο». Πρέπει μερικές φορές να «παίζει πολιτική» για να διατηρήσει την υποστήριξη των μελών και για να εκλεγεί. Οι εκπρόσωποι των εργατικών οργανώσεων ενεργούν πολύ όμοια όπως κάνουν οι δημόσιοι αξιωματούχοι. Μερικές φορές πρέπει να δραματοποιήσουν ένα θέμα, να συμβαδίσουν με μια ισχυρή μερίδα (τουλάχιστον για λίγο) και μερικές φορές να συνηγορήσουν για θέματα με τα οποία αυτοί οι ίδιοι δε συμφωνούν απόλυτα.

Μια άλλη σπουδαία διοικητική στάση είναι αυτή του αγνού ενδιαφέροντος για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπαλλήλων. Το μάνατζμεντ οφείλει να έχει μια σωστή φιλοσοφία ανθρωπίνων σχέσεων. Πρέπει να μη θεωρεί τους εργαζόμενους απλώς σαν εργαλεία για να βγάλουν τη δουλειά - σαν εργαλεία παραγωγής.

Για το μέρος του συνδικαλισμού οι ερευνητές βρήκαν πως οφείλει να παραδέχεται απόλυτα το μάνατζμεντ και να κατανοεί τις ευθύνες του για τη λειτουργία της επιχείρησης κατά ένα επαρκή και κερδοφόρο τρόπο. Ο συνδικαλισμός οφείλει ν' αποδέχεται τις αντιλήψεις της ιδιωτικής ιδιοκτησίας και της ελεύθερης οικονομίας. Πρέπει να ενδιαφέρεται για την οικονομική ευημερία του οργανισμού.

Για την εργατική ειρήνη, ένα άλλο σπουδαίο συστατικό είναι η αμοιβαίας μπιστοσύνη και πίστη. Η κάθε πλευρά πρέπει να πιστεύει στην ειλικρίνεια και την εντιμότητα της άλλης πλευράς. Δεν πρέπει να υπάρχουν σοβαρές ιδεολογικές προστριβές.

Επιπρόσθετα των ουσιαστών στοιχείων της φιλοσοφίας και της πίστης του μάνατζμεντ και του συνδικαλιστικού οργάνου, οι ερευνητές



βρήκαν πώς μερικές διαδικασίες και μέθοδοι παρήγαγαν μια σημαντική σχέση στην εργατική ειρήνη. Αυτές περιληπτικά είναι:

1. **Οι από κοινού διαβουλεύσεις μάνατζμεντ-σωματείου** επιβάλλονται σε θέματα πέρα από εκείνα που αυστηρώς διέπονται από το νόμο. Ένα παράδειγμα θα ήταν μια συζήτηση επί των επιδράσεων των τεχνολογικών βελτιώσεων στον αριθμό των θέσεων .

2. **Συμμετοχικές πληροφορίες.** Τόσο το μάνατζμεντ όσο και το σωματείο είχαν δικά τους κανάλια επικοινωνίας με τους υπαλλήλους. Αντί ν' ανταγωνίζεται το ένα το άλλο θεωρούσαν το κανάλι των άλλων σαν μια βοήθεια και συμπλήρωση.

3. **Ένας αποτελεσματικός μηχανισμός διενέξεων.** Πέρα από τη χρήση των διενέξεων σαν μέσων για λύση προβλημάτων που προκύπτουν από την ερμηνεία και την εφαρμογή της σύμβασης, τα μέρη χρησιμοποιούσαν τη διαδικασία διένεξης σαν μέσο για να μην ανακύψουν στο μέλλον προβλήματα. Τη θεωρούσαν σαν ένα τρόπο βελτίωσης της κατανόησης.

4. Σε διαπραγματεύσεις για τη σύμβαση ο κύριος εκπρόσωπος για κάθε πλευρά είχε μεγάλη εξουσιοδότηση γι' ανάληψη υποχρεώσεων. Δεν ήταν απλώς να πηγαίνουν ανάμεσα στους πραγματικά οφείλοντες να πάρουν απόφαση, οι οποίοι δυνατόν να στέκονταν στο παρασκήνιο.

5. Τα περιλαμβανόμενα συνδικάτα ήταν ισχυρά, λειτουργούσαν κατά ένα δημοκρατικό τρόπο, ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των μελών τους και ενεργούσαν υπεύθυνα προς το μάνατζμεντ.

## Λειτουργία 10<sup>η</sup>

### Επικοινωνία

Σύμφωνα με τον Γεράσιμο Λούτα (Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας – εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002), ο τομέας της διοίκησης προσωπικού ή διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως αποκαλείται τα τελευταία χρόνια, έχει ένα ουσιαστικό ρόλο να επιτελέσει στον σχεδιασμό της λειτουργίας της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης και του τρόπου χρησιμοποίησης και εφαρμογής της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Επίσης, να καθορίσει τις κομβικές οργανωτικές μονάδες από τις οποίες θα διέρχεται, θα κατανέμεται και θα ελέγχεται η πληροφοριακή ύλη, καθώς και τα στελέχη τα οποία θα είναι υπεύθυνα για την διαχείριση, διακίνηση και κατανομή της στους εργαζόμενους και τους τρόπους ελέγχου της επικοινωνιακής προσπάθειας.

Ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού σε σχέση με την επιχειρησιακή επικοινωνία καθορίζεται και από την φύση της σαν επιστήμη η οποία επικεντρώνει την προσπάθειά της στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αποτελεί πλέον αδιαμφισβήτητη άποψη ότι το κυρίαρχο εργαλείο της διοίκησης προσωπικού για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των εργαζομένων είναι η επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους και η γενικότερη προσπάθεια συνεννόησης, κατανόησης και συνεργασίας των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν τα δυο αυτά επιστημονικά πεδία της διοίκησης προσωπικού και της επιχειρησιακής επικοινωνίας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους αφού από τον βαθμό επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους εξαρτάται και ο βαθμός της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των εργαζομένων. Βέβαια, στο σημείο αυτό εάν γενικά αναλογιστούμε τις πολλές, ποικίλες και υψηλού βαθμού δυναμικότητας ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες των προσωπικών γνωρισμάτων ειδικά του Έλληνα εργαζόμενου, οι οποίες συνδυαζόμενες με

το γενικότερη επίπεδό του, αποτελούν μια ευαίσθητη εύφλεκτη ύλη έτοιμη να αυτοπυροδοτηθεί σε κάθε περίπτωση, αντιλαμβανόμαστε την συμβολή της αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας στην ομαλή συμβίωση και στην ποιότητα συνεργασίας προκειμένου να παραχθεί το επιθυμητό ομαδικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Οι λεπτές και ευαίσθητες ισορροπίες που πολλές φορές επικρατούν στο επιχειρησιακό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον απαιτούν και προϋποθέτουν τέτοιου βαθμού και έκτασης επικοινωνιακές ικανότητες εκ μέρους ιδιαίτερα των στελεχών και οι οποίες πρέπει να βελτιώνονται και εξελίσσονται σε έκταση και μέτρο που να μπορούν να αντιμετωπίσουν τόσο την καθημερινή εργασιακή πορεία, αλλά και να αναδειχθούν σωτήριος δύναμη για να αποφευχθούν δυσλειτουργίες που προκύπτουν από τα επικοινωνιακά κενά που διαχωρίζουν τους εργαζόμενους. Χωρίς βέβαια να επιθυμούμε να μειώσουμε την Ελληνική εργασιακή προσωπικότητα, ο ιδιαίτερος χειρισμός που απαιτεί η έντονη μεσογειακή φιγούρα του, χρειάζεται και απαιτεί στελέχη με υψηλού επιπέδου επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να αναδυθούν τα υπερμεγέθη προτερήματά του τα οποία όμως ενεργοποιούνται και καλλιεργούνται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας που επιβάλλεται να διαθέτουν τα στελέχη της επιχείρησης.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή Διοίκηση προσωπικού έχει και την ευθύνη της πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού προκειμένου να αποδίδουν στον καθορισμένο βαθμό όλοι οι τομείς της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό θέλουμε να τονίσουμε ότι το μεγαλύτερο προσόν των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την συγκεκριμένη εργασία που επιλέγονται, οι οποίες και με την ταχύτητα της αγοράς εντός ολίγου χρόνου εναλλάσσονται με άλλες, αφού και η υφή και δομή της εργασίας συνεχώς διαφοροποιείται. Το σημαντικότερο προσόν και ιδιαίτερα για το Ελληνικό σκηνικό, αποτελούν οι επικοινωνιακές ικανότητες του εργαζόμενου για να έχει την ευχέρεια και

την δυνατότητα κάθε φορά μέσα από την ομαδική συνεργασία και το πνεύμα συνεννόησης και κατανόησης που επιβάλλεται να διαθέτει να συμβάλλει στο άριστο αποτέλεσμα.

Σήμερα δε περισσότερο από ποτέ και τούτο αποτελεί μέλημα και χρέος της διοικητικής αυτής επιστήμης, της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα βελτίωσης συμπεριφορών προκειμένου να κατασιγάσουν τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Έλληνα που ταλαιπωρούν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση και δυσχεραίνουν το θετικό παραγωγικό αποτέλεσμα, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρησιακής επιτυχίας. Αυτό το επικοινωνιακό κενό, το οποίο παρατηρείται ιδιαίτερα σε πολλές Ελληνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις, που πολλές φορές εξελίσσεται σε χάσμα ασυνεννοησίας, προσπαθεί να καλύψει ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σχεδιάζοντας ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών στην διοίκηση εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματική επικοινωνία αναπτύσσουν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιτυχημένες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές, που έχουν δημιουργήσει επικοινωνιακά δίκτυα για την ομαλή, άμεση και έγκαιρη κυκλοφορία της πληροφορίας και έχουν καλλιεργήσει και αναπτύξει στελέχη που να πληρούν όλα τα εχέγγυα για την εκπλήρωση του πολύτιμου επικοινωνιακού τους στόχου. Σύμφωνα με τους Courtland Bovee & John Thill, σελίδα 16), τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας που πρέπει να επικρατούν είναι:

- Τα διευθυντικά στελέχη προσβλέπουν σε μια ελεύθερη και ανοικτή επικοινωνία.
- Η επιχείρηση να εκφράζεται με επικοινωνιακό ήθος, με όλους τους αποδέκτες των επικοινωνιακών μηνυμάτων.
- Οι πληροφορίες να αποστέλλονται έγκαιρα και να είναι αποτελεσματικές.

Το κλίμα ροής πληροφοριών που επικρατεί σε μια επιχείρηση, αντανακλά την κουλτούρα της, μια κουλτούρα που είναι η μίξη των αξιών, παραδόσεων και συνηθειών, με δυο λόγια θα λέγαμε καθρεπτίζει την προσωπικότητά της. Αυτό μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να διαχειριστεί την ροή των επικοινωνιακών μηνυμάτων.

Η φύση της κάθε οργανικής μονάδας παίζει μεγάλη σημασία στο θέμα αυτό. Μερικές επιχειρήσεις προσπαθούν να εμποδίσουν την καθιέρωση της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής (η ροή της πληροφορίας από το κατώτερο προσωπικό στα επιτελικά στελέχη), επειδή πιστεύουν, ότι οι συζητήσεις με τα κατώτερα στελέχη είναι χάσιμο πολύτιμου χρόνου και επιφέρουν σύγχυση στην ομάδα διοίκησης. Άλλες πάλι, εφαρμόζουν στην επικοινωνία τις αρχές της τιμιότητας και ειλικρίνειας. Είναι φυσικό, στους υπαλλήλους να εξομολογούνται τα λάθη τους στους ανωτέρους τους, να διαφωνούν μαζί τους και να εκφράζουν τη γνώμη του.

## Λειτουργία 11<sup>η</sup>

### Υγεία και Ασφάλεια προσωπικού (ή εργαζομένων)

#### Εισαγωγή

Σύμφωνα με την Στέλλα Ευροτύρη – Κουφίδου [Διοίκηση Προσωπικού: Μια σύγχρονη προσέγγιση Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις)]: Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζόμενου και την υποκίνησή του να εργαστεί, γιατί όπως έχει αναφερθεί στο κεφ. 2, η ασφάλεια είναι μια από τις πιο θεμελιώδεις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι. (Εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι η «ασφάλεια» αναφέρεται στην εξασφάλιση της σωματικής κτλ. ακεραιότητας, ενώ «η σιγουριά» αναφέρεται στην εξασφάλιση της θέσης εργασίας).

**Ποιος είναι υπεύθυνος για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων;**

Πρώτον, το ανώτατο μάνατζμεντ πρέπει να είναι αρκετά υπεύθυνο να έχει σαν κυριότερο στόχο της επιχείρησης την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων. Επίσης, τα γραμμικά ή ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα, αφού τ' ατυχήματα θα συμβούν στον τόπο της εργασίας κι οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας. Γι' αυτό, πρέπει να έχουν ενημερότητα των συνθηκών υγείας κι ασφάλειας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς που μπορούν να τους βοηθήσουν για τη μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών. Η τρίτη ομάδα που είναι υπεύθυνη για υγεία κι ασφάλεια είναι οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ξεχωριστό τμήμα υγείας κι ασφάλειας.

Έργο των ειδικών της υπηρεσίας προσωπικού σε θέματα υγείας κι ασφάλειας είναι να ενεργούν έρευνα ατυχημάτων και να εφαρμόζουν διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από επιστήμονες και μηχανικούς για μείωση ή εξαφάνιση ατυχημάτων ή ασθενειών που προκαλούνται από συνθήκες στην εργασία. Ο ειδικός προσωπικού βοηθάει τους προϊσταμένους, οι οποίοι με τη σειρά τους ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους γι' απόκτηση συμπεριφοράς ασφάλειας, ελέγχουν παραβάσεις κανόνων ασφάλειας και ερευνούν τις περιπτώσεις ατυχημάτων και τραυματισμών. Το τμήμα υγείας της υπηρεσίας προσωπικού παρέχει βοήθεια σ' όσους αρρωσταίνουν στην εργασία και φροντίζει για προληπτική ιατρική για υπαλλήλους.

Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος, ίσως ο πιο σπουδαίος είναι η φύση του έργου, ιδιαίτερα καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας. Τα προβλήματα υγείας κι ασφάλειας είναι πολύ πιο σοβαρά για τους ανθρακωρύχους, των οποίων οι συνθήκες εργασίες περιλαμβάνουν σκόνη άνθρακα στον αέρα, παρά για δακτυλογράφους σ' ένα γραφείο. Ένας τεχνικός ακτινολογικού εργαστηρίου ακτίνων Χ έχει πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να προσβληθεί από καρκίνο, σαν αποτέλεσμα των συνθηκών εργασίας, από το δάσκαλο ενός δημοτικού σχολείου.

Ένας δεύτερος ζωτικός παράγοντας είναι η στάση του υπαλλήλου προς την υγεία και την ασφάλεια, η οποία μπορεί να ποικίλλει από ενδιαφέρον προς την ασφάλεια και συνεργασία σχετικά με προγράμματα ασφαλείας μέχρι απάθεια. Αν οι υπάλληλοι είναι απαθής γύρω απ' αυτό το θέμα, το πιο άριστο πρόγραμμα ασφάλειας μιας επιχείρησης κι η πιο αυστηρή επίβλεψη ασφάλειας από την πολιτεία ή τους ειδικούς ασφάλειας της υπηρεσίας προσωπικού δε θα έχουν επιτυχία σε βελτίωση συνθηκών εργασίας υγείας κι ασφάλειας.

**Ένας τρίτος παράγοντας** που επιδρά στην υγεία κι ασφάλεια στην εργασία είναι η πολιτεία με τη σχετική νομοθεσία.

**Ένας τέταρτος παράγοντας** είναι τα συνδικαλιστικά σωματεία, πολλά από τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την υγεία και την ασφάλεια των μελών τους και πιέζουν τους εργοδότες για καλύτερα προγράμματα. Επίσης χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση νόμων που βελτιώνουν τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων.

**Οι στόχοι του μάνατζμεντ αποτελούν τον πέμπτο παράγοντα.** Μερικά στελέχη κι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που εμπορούνταν από αίσθημα κοινωνικής ευθύνης είχαν σχετικά προβλήματα υγείας κι ασφάλειας, πριν οι νόμοι απαιτήσουν κάτι τέτοιο, τοποθετώντας την υγεία κι ασφάλεια σαν στρατηγικό στόχο με το σχεδιασμό προγραμμάτων που περιλάμβαναν στατιστικές ασφάλειας, άμιλλα κι εκπαιδευτικά προγράμματα. Άλλα στελέχη, εξάλλου, όχι τόσο ευαίσθητα στην ασφάλεια, έκαναν πολύ λιγότερα απ' όσα απαιτούσαν οι νόμοι, κάτι δηλ. που σημαίνει πως οι διοικητικές στάσεις παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στη σπουδαιότητα του προγράμματος υγείας κι ασφάλειας της επιχείρησης.

**Οι οικονομικές συνθήκες αποτελούν τον τελικό παράγοντα** που επηρεάζει τα προγράμματα υγείας κι ασφάλειας.



## Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organizational Development)

Η Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organizational Development) έχει από χρόνια καθιερωθεί σαν τον όρο που εκφράζει μια λίγο ή πολύ συγκεκριμένη αντίληψη, μεθοδολογία και μια σειρά αξιών και παραδοχών σχετικά με τη σχεδιασμένη αλλαγή στην κοινωνική οργάνωση.

Ο W. Bennis ορίζει την Οργανωσιακή Ανάπτυξη ως «την απάντηση στην αλλαγή, μια σύνθετη εκπαιδευτική στρατηγική που αποσκοπεί την αλλαγή των πιστεύω, των στάσεων, των αξιών, των οργανωτικών δομών, έτσι ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες τεχνολογίες, τα νέα δεδομένα της αγοράς και τις προκλήσεις».

Οι French και Bell ορίζουν την Οργανωσιακή Ανάπτυξη ως «μια μακροπρόθεσμη προσπάθεια για τη βελτίωση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και ανανέωση της κοινωνικής οργάνωσης, ιδιαίτερα μέσω μιας πιο αποτελεσματικής και συνεργατικής διάγνωσης και διοίκησης, της Οργανωσιακής παιδείας (culture) – με ιδιαίτερη έμφαση στην τυπική ομάδα εργασίας, προσωρινές ομάδες και δι-ομαδική παιδεία (culture) – με τη βοήθεια ενός συμβούλου – διευκολυντή και τη χρήση της θεωρίας και της τεχνολογίας των εφαρμοσμένων επιστημών συμπεριφοράς συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας – δράσης (action research)».

Από τους δυο παραπάνω πιο κλασσικούς ορισμούς προκύπτει ότι η Οργανωσιακή Ανάπτυξη αποτελεί μια σχεδιασμένη Οργανωσιακή αλλαγή, που έχει ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών οργανώσεων. Έχει προσλάβει όμως μια ξεχωριστή σπουδαιότητα και αποτελεί μια ξεχωριστή μορφή παρέμβασης στην οργάνωση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που τη διακρίνουν από τις άλλες διαδικασίες ή

προσπάθειες αλλαγών. Βασικά, τέτοια χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη φυσιογνωμία της Οργανωσιακής αλλαγής είναι:

- Πρόκειται για μια σφαιρική ή συνολική στρατηγική αλλαγή που αφορά το σύνολο μιας κοινωνικής οργάνωσης ή ένα τμήμα αυτής που μπορεί να θεωρηθεί ένα ιδιαίτερο υπο-σύστημα.
- Αποτελεί μια σχεδιασμένη, συστηματική και μακροπρόθεσμη προσπάθεια αλλαγής.
- Έχει χαρακτήρα παιδαγωγικό και κανονιστικό δίνοντας έμφαση στη σπουδαιότητα και τη βελτίωση της οργανωσιακής παιδείας (culture).
- Στηρίζεται κυρίως στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων και των σχέσεων μεταξύ αυτών, ακολουθώντας μια κοινωνιολογική προσέγγιση.
- Λαμβάνει χώρα με τη βοήθεια και συμμετοχή ενός (ή περισσοτέρων) εσωτερικού ή εξωτερικού συμβούλου αλλαγών, που παίζει το ρόλο του διευκολυντή ή του καταλύτη.
- Είναι συμμετοχική ή εξουσιοδοτική, με την έννοια ότι προσπαθεί οι αλλαγές να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται από τα ίδια τα άτομα που αυτές αφορούν, ενώ ο ρόλος του συμβούλου είναι διευκολυντικός.
- Κάνει χρήση της έρευνας – δράσης με την έννοια της συλλογής στοιχείων (κυρίως μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων), θέτει στη διάθεση της ενδιαφερόμενης ομάδας αυτά τα στοιχεία, τη διευκολύνει και βοηθά στην προσπάθειά της να διοργανώνει και να λύσει προβλήματα και να δράσει για εφαρμογή των λύσεων (ένα μοντέλο διαδικασίας έρευνας – δράσης παρουσιάζεται στο Σχήμα 11.5).
- Υποστηρίζεται από το ανώτατο μάνατζμεντ της οργάνωσης και σκοπεύει στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας της κυρίως μέσω ενός ευνοϊκού κλίματος και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

## Λειτουργία 13<sup>η</sup>

### Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού

Η λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων περιλαμβάνει τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή HRIS είναι «συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και να διανεμήσουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού». Η χρήση των HRIS επεκτείνεται όλο και περισσότερο καθώς οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως συμβαίνει και με άλλους εργαζόμενους, καλούνται να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες από ό,τι στο παρελθόν με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Τα HRIS εξυπηρετούν τρεις διαφορετικές λειτουργίες:

- Βοήθεια στα στελέχη **Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων Διοίκησης Προσωπικού.
- Παροχή πληροφοριών σε τρίτους, όπως στελέχη γραμμής, ανώτατα στελέχη και εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ακόμα και σε εξωτερικούς προς την επιχείρηση φορείς, όπως κρατικοί φορείς ή συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.
- Υποστήριξη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και τις στρατηγικές σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

### Επιμέρους στοιχεία πληροφοριακού συστήματος

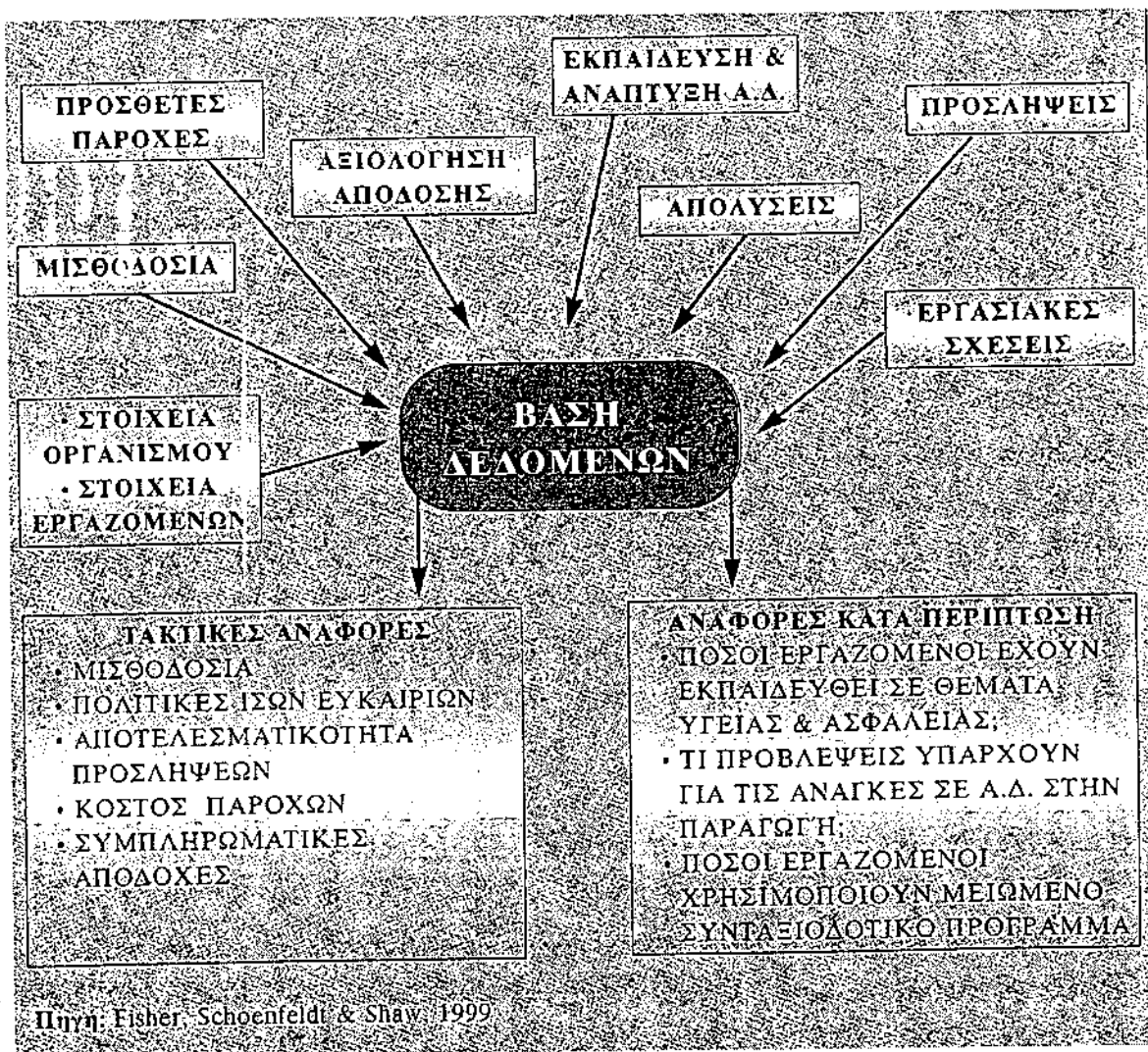
Ένα HRIS θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία / ιδιότητες:

**Βάσεις δεδομένων:** Το ενιαίο σύστημα συνδεδεμένων βάσεων δεδομένων είναι η τελευταία λέξη της τεχνολογίας στα συστήματα. Τα συστήματα αυτά μειώνουν την ανάγκη για διατήρηση αντιγράφων πληροφοριών. Για παράδειγμα, στα προηγούμενα συστήματα μη σχεσιακής

βάσης δεδομένων οι πληροφορίες σχετικά με το όνομα, την ηλικία, τη διεύθυνση κατοικίας, τη θέση εργασίας και το μισθό εμφανίζονταν και στο αρχείο μισθοδοσίας και στο αρχείο πρόσθετων παροχών καθώς και σε διάφορα άλλα πεδία. Οποιαδήποτε αλλαγή συνέβαινε στη διεύθυνση κατοικίας, λόγω χάρη, απαιτούσε την ενημέρωση κάθε αρχείου χωριστά, με βάση τα νέα δεδομένα. Ο κίνδυνος για λάθη ήταν πολύ μεγάλος, όπως άλλωστε ήταν και ο χρόνος που απαιτείτο για την ενημέρωση των αρχείων.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

#### Λειτουργίες ενός Συστήματος Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)



Σε μια ενιαία βάση δεδομένων οι πληροφορίες εισάγονται μόνο μια φορά στον κατάλληλο πίνακα π.χ. μισθοδοσίας, δημοσιογραφικών στοιχείων, πρόσθετων παροχών ή επαγγελματικών προσόντων και ο υπολογιστής έχει από μόνος του τη δυνατότητα να συνδέει τους πίνακες μεταξύ τους και μπορεί να εντοπίζει και να συνδυάζει πληροφορίες από πολλούς πίνακες, προκειμένου να βγάλει την απαιτούμενη αναφορά ή ανάλυση.

**Οθόνες-Καρτέλες:** Κάθε module (υπο-πρόγραμμα) στο HRIS έχει τις δικές του οθόνες-φόρμες για την εισαγωγή και ανάκτηση δεδομένων. Οι οθόνες συχνά οργανώνονται ανά εργαζόμενο. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο με ένα τηλεφώνημα να τροποποιήσει μία ή περισσότερες από τις οθόνες που περιλαμβάνουν πληροφορίες για το άτομο του σε καθέναν από τους παρακάτω τομείς: προσωπικά στοιχεία, ιστορικό αμοιβών, πρόσθετες παροχές, πρόσφατα αποτελέσματα αξιολόγησης, εκπαίδευση κ.ο.κ.

**Διασταύρωση στοιχείων/πληροφοριών:** Ορισμένες σχεσιακές βάσεις δεδομένων (relational databases) διαθέτουν ενσωματωμένα συστήματα τα οποία εντοπίζουν τυχόν ανακρίβειες και διαπιστώνουν λάθη. Αυτή η ιδιότητα, η οποία ονομάζεται "referential integrity", δίνει τη δυνατότητα στο ίδιο το πληροφοριακό σύστημα να γίνει το πεδίο εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδιασμού ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, το σύστημα μπορεί να μην επιτρέψει την πρόσληψη ενός εργαζομένου παρά μόνο εάν εγκριθεί η δημιουργία μιας κενής θέσης ή ακόμα δεν θα επιτρέψει τη διαγραφή μιας θέσης όσο υπάρχουν καταγεγραμμένες απαιτήσεις-καθήκοντα στο πεδίο αυτής. Αυτό βοηθά στο να διασφαλιστεί ότι όλες οι κινήσεις στη βάση δεδομένων είναι σύμφωνες μεταξύ τους, σύμφωνες ως προς την τακτική που ακολουθείται αλλά και ως προς το τι συμβαίνει τη συγκεκριμένη στιγμή στην επιχείρηση. Στο τέλος της εισαγωγής των στοιχείων το σύστημα μπορεί να εντοπίσει λάθη από εσφαλμένη

πληκτρολόγηση απορρίπτοντας εκτιμήσεις εκτός κλίμακας όπως π.χ. την ηλικία των 124 ετών ή ένα μηνιαίο μισθό ύψους 5.000.000 δρχ.

**Modules:** περισσότερα συστήματα διαθέτουν έναν αριθμό modules (υπο-προγραμμάτων), τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και βγάζουν τακτικές αναφορές. Ο πιο βασικός τύπος module, τον οποίο στην ουσία διαθέτουν όλα τα συστήματα, περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους όπως η ηλικία, το φύλο, η ημερομηνία πρόσληψης κ.ά. στις οποίες μπορούν να έχουν πρόσβαση για άντληση πληροφοριών, κι άλλα δευτερογενή modules, αν χρειαστεί. Τα επιπρόσθετα (δευτερογενή) modules εκτελούν λειτουργίες όπως ο εντοπισμός αιτούντων, η αξιολόγηση της πηγής πρόσληψης εργαζομένων και η κοστολόγηση, ο έλεγχος θέσης, η διαχείριση των πρόσθετων παροχών και επιδομάτων (bonus), οι αμοιβές και η μισθοδοσία, η διατήρηση αρχείου εκπαίδευσης και ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων.

**Query Programs:** Τα πιο περίπλοκα και εξελιγμένα HRIS δεν βγάζουν απλά τακτικές αναφορές, αλλά έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να παράγουν ειδικές αναφορές, να απαντούν ερωτήσεις με αμφίδρομη επικοινωνία και να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη υποστήριξη αποφάσεων. Για παράδειγμα ας υποθέσουμε ότι ένας οργανισμός σκέφτεται να προσφέρει ένα υψηλό πακέτο συνταξιοδότησης. Με τη χρήση του κατάλληλου ερωτήματος (query) στο HRIS θα μπορούσαν να εξαχθούν προβλέψεις για το πόσα άτομα πληρούν τις προϋποθέσεις και πόσα άτομα είναι πιθανό να δεχθούν αυτό το πακέτο, καθώς και για το πώς θα επηρεάσει η αποχώρησή τους το συνολικό κόστος αμοιβών, την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού, τα ποσοστά και το είδος των προαγωγών και τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού.

Ως γενικές απαιτήσεις από οποιαδήποτε επιχείρηση για το HRIS, αναμένεται ότι αυτό θα πρέπει:

1. Να είναι «ασφαλές» υπό την έννοια του να είναι απροσπέλαστο από όσους δεν είναι αρμόδιοι για τη χρήση του.
2. Να είναι ευέλικτο, δηλαδή να είναι εύκολη η προσθήκη νέων κατηγοριών δεδομένων, η μεταβολή των λειτουργιών και η μεταφορά – συμβατότητα του λογισμικού από ένα είδος ηλεκτρονικού υπολογιστή σε άλλο.
3. Να χαρακτηρίζεται από σύντομο διάστημα επεξεργασίας (response time) και φιλικότητα στον χρήστη (user friendliness).
4. Επίσης, σημαντικότερη για οποιαδήποτε επιχείρηση είναι η αξιοπιστία του κατασκευαστή – πωλητή του συστήματος και το post-sale-service που αυτός προσφέρει.

Φαίνεται λοιπόν ότι η απόφαση σχετικά με το HRIS που θα χρησιμοποιήσει κάθε επιχείρηση είναι αρκετά δύσκολη και περίπλοκη. Η σημασία όμως αυτής είναι εμφανής, αν λάβει κανείς υπόψη αφενός το υψηλό κόστος αγοράς και εγκατάστασης ενός τέτοιου συστήματος και αφετέρου το ικόμα ψηλότερο, μακροχρόνιο κόστος λειτουργίας ενός ανεπαρκούς ή ακατάλληλου συστήματος, σαν αποτέλεσμα λανθασμένης επιλογής.

## Λειτουργία 14<sup>η</sup>

### Διαπραγματεύσεις

#### ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

#### ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΣ

Προ της έναρξης των διαπραγματεύσεων, κάθε ένα από τα μέρη που βρίσκονται σε διάσταση συνέρχεται σε συγκεντρώσεις για να προσδιορίσει την θέση του, να καθορίσει τους όρους των διεκδικήσεών του, και εντός του μέτρου του δυνατού, τα όρια των πάραχωρήσεων που είναι διατεθειμένο να δεχθεί. Πολύ συχνά, οι ιδιωτικές αυτές συγκεντρώσεις δεν είναι μικρής διάρκειας, και διαρκούν ενίοτε περισσότερο από τις κύριες διαπραγματεύσεις. Κατά τις συσκέψεις των συνδικάτων οι διατυπούμενες υπερβολικές διεκδικήσεις υπό ορισμένων μελών ή υπό αντιπροσώπων πρέπει να επαναφέρονται σε επίπεδο πλησιέστερο της πραγματικότητας. Οι μετέχοντες στις συζητήσεις οφείλουν τότε να επιλύσουν ένα λεπτό πρόβλημα, δηλαδή εάν είναι προτιμότερο να εμφανίσουν διεκδικήσεις υπερβολικές, απαράδεκτες αναμφίβολα για όσους από αυτούς κατέχουν μεγαλύτερη πείρα, ή να αρκεσθούν στην διατύπωση μετριοφρονέστερων απαιτήσεων, και κατά συνέπεια πλησιέστερων προς το αναμενόμενο αποτέλεσμα και προς ότι είναι δυνατόν να γίνει δεκτό εκ μέρους της επιχείρησης ή του κλάδου δραστηριότητας προς τον οποίο απευθύνονται. Είναι δυνατόν να υποστηριχθεί υπέρ της πρώτης τακτικής ότι εμφανίζοντας υπερβολικές διεκδικήσεις, το συνδικάτο δίνει την εντύπωση ότι είναι πολύ ισχυρό – παράγοντας όχι αμελητέος στις επιδεξίως διεξαγόμενες διαπραγματεύσεις, κατά τις οποίες, όπως και στον πόλεμο, επιβάλλεται να δημιουργηθεί στον αντίπαλο η μεγαλύτερη δυνατή εντύπωση. Εξάλλου, εάν οι αρχικές διεκδικήσεις είναι πολύ υψηλές, η τελική συμφωνία θα είναι ευνοϊκότερη παρά εάν ήταν μετριοφρονέστερες. Από άλλης όμως απόψεως, εάν ευθύς εξαρχής ζητούνται πολλά και, εν συνεχεία, οι απαιτήσεις πρέπει να εγκαταλειφθούν σε πολλά σημεία για να καταστεί δυνατή μία συμφωνία



πράγμα που έχει ως συνέπεια να μείνει η τελική συμφωνία αισθητά σε χαμηλότερο επίπεδο των αρχικών απαιτήσεων – οι συνδικαλισμένοι, των οποίων οι ελπίδες είχαν διογκωθεί υπέρμετρα, θα είναι ίσως τόσο απογοητευμένοι ώστε να αρνηθούν τους πλέον ευνοϊκούς όρους τους οποίους οι διαπραγματευτές θα ήταν δυνατό να επιτύχουν και θα καταλήξουν να κηρύξουν απεργία. Κατά συνέπεια, περισσότερο μετριοφρονα αιτήματα, θα πετύχαιναν ένα αποτέλεσμα πλησιέστερο προς την αρχική θέση, η απογοήτευση δεν θα ήταν τόσο πικρή και οι πιθανότητες συμφωνίας θα ήταν μεγαλύτερες.

Αντιθέτως, εάν οι αρχικές διεκδικήσεις είναι πολύ κοντά στους όρους τους οποίους οι διαπραγματευόμενοι είναι αποφασισμένοι να επιτύχουν – μέσω απεργίας ή μέσω lock out εάν αυτό είναι αμοιβαίο – δεν υπάρχει σχεδόν περιθώριο για τις διαπραγματεύσεις. Στην πράξη παρόμοιες διεκδικήσεις δεν διαφέρουν πολύ ενός τελεσιγράφου.

### **ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**

Οι διαπραγματευόμενοι φροντίζουν συνήθως οι συζητήσεις να κατευθύνονται από έναν πρόεδρο. Συμφωνείται ενίοτε κάθε μέρος να εκλέγει εκ περιτροπής τον πρόεδρο μεταξύ των μελών του. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αμφότερα τα μέλη συμφωνούν να αναθέσουν την προεδρία σε ένα μέλος της αντιπροσωπείας των εργοδοτών, ίσως λόγω της μεγάλης του πείρας. Εξαρτάται τότε απ' αυτόν τον πρόεδρο να κατευθύνει τις συζητήσεις με πάσα δικαιοσύνη, οι δε αντιπρόσωποι των συνδικάτων θα έχουν βάσιμους λόγους να διαμαρτυρηθούν σε περίπτωση στην οποία ο πρόεδρος θα χρησιμοποιούσε την θέση του εις βάρος των εργαζομένων, μη παρέχων σε αυτούς ίσες δυνατότητες υποστήριξης των επιχειρημάτων τους κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Όταν οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται στο επίπεδο της βιομηχανίας, η νομοθεσία ορισμένων χωρών

(π.χ. του Βελγίου και της Γαλλίας) ορίζουν ότι η συγκέντρωση δέον να κατευθύνεται υπό ανεξάρτητου προέδρου.

Συχνά συμβαίνει, κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων το ένα ή το άλλο μέρος να επιθυμεί να μελετήσει μια γενομένη πρόταση κατ' ιδίαν πριν αποφασίσει υπέρ ή εναντίον αυτής. Για να δοθεί η δυνατότητα εξετάσεως της προτάσεως αυτής, ο πρόεδρος διακόπτει τη συνεδρίαση μέχρις ότου οι διαπραγματευόμενοι είναι έτοιμοι να επαναλάβουν τις διαπραγματεύσεις. Οι κατ' ιδίαν αυτές συσκέψεις είναι συχνές και όχι σπανίως δίνουν ευκαιρία σε ζωηρές συζητήσεις, των μεν πιστευόντων ότι θα επιτύχουν καλύτερους όρους εάν εμμένουν σταθερά και ζητούν περισσότερα, των δε υπολογιζόντων ότι οι γενομένες προτάσεις αντιπροσωπεύουν το ανώτατο δυνατό όριο. Ακολούθως λαμβάνεται η απόφαση να συνεχίσουν την συνεδρίαση, είτε για να εμφανίσουν ένα σχέδιο τροποποιήσεως της πρότασης, είτε αντιθέτως για να δεχθούν αυτήν απλώς ως έχει.

Εάν, όπως γενικώς συμβαίνει, οι διαπραγματευόμενοι οφείλουν να εξετάσουν ένα σχέδιο συμφωνίας που περιλαμβάνει ορισμένους όρους αποφασίζουν τη σειρά κατά την οποία οι όροι αυτοί θα συζητηθούν. Κάθε πραγματοποιούμενη συμφωνία σε μία από αυτές θεωρείται ως προσωρινή διότι οι ληφθείσες αποφάσεις σε προγενέστερους όρους είναι δυνατόν να απαιτούν τροποποιήσεις. Επίσης ένας όρος είναι δυνατόν να καταστεί αποδεκτός και από τα δύο μέρη εάν και το ένα και το άλλο μέρος είναι έτοιμα να προβούν σε παραχώρηση η οποία επιφέρει τροποποίηση ενός όρου στον οποίο είχαν ήδη καταλήξει σε προσωρινή συμφωνία.

Κατά την πρώτη σύσκεψη, αντικείμενο της οποίας είναι η συζήτηση μιας συμφωνίας ή μιας συμβάσεως, ένα από τα μέρη εκθέτει συνήθως τη θέση του και μία αρχική δήλωση γίνεται από κάθε αρχηγό των αντιπροσωπειών. Κατόπιν ακολουθεί μία γενική συζήτηση απόψεων. Ακολούθως, οι όροι της συμβάσεως εξετάζονται ο ένας μετά τον άλλο.

Όταν η εξέταση αυτή έχει περατωθεί και τα μέρη έχουν προσωρινά αποδεχθεί τους διαφόρους όρους, η συμφωνία επαναλαμβάνεται στο σύνολό της και, αν όλα βαίνουν καλώς, υιοθετείται. Οι συζητήσεις συχνά δεν ακολουθούν συγκεκριμένη διαδικασία. Δεν τηρούνται γενικώς πρακτικά, αλλά τα ζητήματα επί των οποίων έχει επέλθει συμφωνία καταγράφονται επιμελώς. Σε ορισμένες συσκέψεις ορίζεται ένας γραμματέας, ενίοτε δύο (ένας για κάθε μέρος).

### **ΕΙΔΙΚΑ ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σύμφωνα με τον Χαράλαμπο Κων. Κανελλόπουλο (Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα 2002), έχουμε:

#### **ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

Η φύση, το πεδίο δράσης κι η μεθοδολογία των συλλογικών διαπραγματεύσεων εξακολουθεί ν' αναπτύσσεται από τότε που δημιουργήθηκε ο συνδικαλισμός. Η συλλογική διαπραγμάτευση είναι δυναμική, αλλά για ν' αποκτήσει ο αναγνώστης μια συγκεκριμένη κατανόηση αυτού που περιλαμβάνεται στη σύγχρονη συλλογική διαπραγμάτευση δίνεται ο ακόλουθος ορισμός:

Η συλλογική διαπραγμάτευση ενδιαφέρεται για τις σχέσεις μεταξύ συνδικαλιστικών ενώσεων (που αντιπροσωπεύουν τους εργαζόμενους) και εργοδοτών (ή των αντιπροσώπων τους). Περιλαμβάνει τη διαδικασία της σωματειακής οργάνωσης των υπαλλήλων, τη διαπραγμάτευση, τη διοίκηση και την ερμηνεία των συλλογικών συμφωνιών (που καλύπτουν τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας και τις άλλες συνθήκες απασχόλησης) την ομόφωνη υποχρέωση για οικονομική δραστηριότητα και τις διαδικασίες διευθέτησης φιλονικιών.

## Χαρακτηριστικά της συλλογικής διαπραγμάτευσης

Η συλλογική διαπραγμάτευση έχει χαρακτηριστεί σαν μια μορφή βιομηχανικής δημοκρατίας. Οι αντιπρόσωποι του μάνατζμεντ και των συνδικαλιστικών ενώσεων παρακάθονται στην τράπεζα των διαπραγματεύσεων όπου συζητούν, προσπαθούν να πείσουν κι επηρεάσουν, επιχειρηματολογούν και παζαρεύουν. Τελικά φτάνουν σε μια συμφωνία, την οποία καταγράφουν με τη μορφή μιας σύμβασης μάνατζμεντ-εργαζομένων. Αυτή είναι η νομοθετική φάση στην οποία τα δυο μέρη καθορίζουν ένα είδος σειράς νόμων και κανόνων σ' όλη την έκταση της επιχείρησης. Αυτός ο «βιομηχανικός νόμος» παρουσιάζει τα δικαιώματα και τις ευθύνες της επιχείρησης του σωματείου και των εργαζομένων. Συνήθως το μάνατζμεντ αναλαμβάνει την υποχρέωση και την ευθύνη να εφαρμόσει τη συμφωνία. Η διοίκηση της επιχείρησης παίρνει την πρωτοβουλία δραστηριοτήτων συμμορφούμενη προς του συμφωνηθέντες όρους. Τούτο αντιστοιχεί προς την εκτελεστική φάση της κυβέρνησης. Όταν οι εργαζόμενοι ή το σωματείο αισθάνονται πως δεν ικανοποιούνται τα δικαιώματα που προβλέπει η συλλογική σύμβαση τότε είναι δυνατόν να διατυπωθούν παράπονα προς το μάνατζμεντ, τα οποία ενδεχομένως μπορούν να φτάσουν σ' ένα αμερόληπτο διαιτητή για μια τελική απόφαση. Η τέτοια ενέργεια είναι ανάλογη προς τη δικαστική λειτουργία της πολιτείας.

Μερικοί που δεν είναι ενήμεροι της διαδικασίας των συλλογικών διαπραγματεύσεων ισχυρίζονται πως δεν υπάρχει ουσιώδης διαφορά μεταξύ της διαπραγμάτευσης μιας εμπορικής συμφωνίας (π.χ. για την αγορά ή πώληση ενός εμπορεύματος) και της διαπραγμάτευσης μιας εργατικής συμφωνίας. Αλλ' αυτή η άποψη είναι κάπως αφελής. Η χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων όντων δεν μπορεί να γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο όπως της αγοράς αγαθών. Αν ένας επιχειρηματίας συμφωνεί μ' άλλον για την αγορά ενός φορτίου π.χ. ξυλείας κι ο πωλητής του στέλνει

κατώτερης ποιότητας εμπόρευμα, ο αγοραστής μπορεί να διακόψει τη σχέση σ' αυτό το σημείο. Αλλά κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και μάνατζμεντ. Γενικά το σωματείο και το μάνατζμεντ οφείλουν να μάθουν να συμβιώνουν, αδιάφορο αν τους αρέσει τούτο ή όχι. Πρέπει να συμβιβάζονται μεταξύ τους. Κάτω από την εργατική νομοθεσία της χώρας, εφόσον οι σχέσεις διαπραγμάτευσης έχουν αρχίσει κι οι δυο πλευρές πρέπει τίμια να επιδιώξουν μια συμφωνία. Πρέπει να διαπραγματεύονται με καλή πίστη κι οι συναλλαγές δεν μπορούν να τελειώνουν αυθαίρετα.

Επιπλέον, η διαπραγμάτευση μιας εργατικής συμφωνίας είναι τελείως διαφορετική από το χειρισμό μιας εμπορικής σύμβασης, εξαιτίας των ανθρωπίνων σχέσεων και των πολιτικών απόψεων των σχέσεων συνδικαλισμού-μάνατζμεντ. Ένα σωματείο είναι μια οικονομική πολιτική οργάνωση. Οι ηγέτες του σωματείου που έχουν εκλεγεί πρέπει ν' αντιπροσωπεύουν τα συμφέροντα των μελών. Συχνά τοποθετούνται σε μια θέση όπου πρέπει ν' ανταποκρίνονται στις πιέσεις μιας ισχυρής φατρίας μέσα στο σωματείο, γιατί οι ηγέτες του σωματείου ενδιαφέρονται για την επανεκλογή τους. Οφείλουν να παλέψουν με ομάδες διαφωνούντων μέσα στις τάξεις του σωματείου. Δεν μπορούν πάντοτε να διαπραγματεύονται μια συμφωνία με το μάνατζμεντ με βάση ψυχρή λογική ενός προβλήματος. Με λίγα λόγια, οι κοινωνικές απόψεις της συλλογικής διαπραγμάτευσης την τοποθετούν χωριστά από τη διαπραγμάτευση μιας συνηθισμένης επιχειρηματικής σύμβασης.

### **Προπαρασκευή για τις διαπραγματεύσεις**

Πριν από τις πραγματικές διαπραγματεύσεις, το μάνατζμεντ και το σωματείο προπαρασκευάζονται γι' αυτές. Κι υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές στο βαθμό της προπαρασκευής. Στις μικρές επιχειρήσεις το σωματείο κι ο εργοδότης προπαρασκευάζονται λιγότερο εκτεταμένα και περισσότερο

ανεπίσημα παρά στις μεγαλύτερες. Τα στελέχη του τμήματος προσωπικού, αλλά συχνά και γραμμικά στελέχη είναι κυρίως υπεύθυνα και συμμετέχουν στην προπαρασκευή για τις διαπραγματεύσεις συμφωνιών. Κι όσο πιο πολύπλοκη είναι η διαπραγμάτευση τόσο πολύ πριν αρχίζουν οι προπαρασκευές. Η διαδικασία της προπαρασκευής ακολουθεί πέντε βαθμίδες.

1) Το αρχικό μέρος της προπαρασκευής αναφέρεται σε προβλήματα εφαρμογής της σύμβασης κι αλλαγών στη γλωσσά της συμφωνίας. Γίνεται προπαρασκευή τόσο επιθετική όσο κι αμυντική αναφορικά με τις αλλαγές και στη συνέχεια γνωστοποιείται εγγράφως στο άλλο μέρος η επιθυμία λήξης ή μεταβολή της σύμβασης αρκετές μέρες πριν της εκπνοής της. Αυτή η γνωστοποίηση πρέπει να περιλαμβάνει μια πρόταση για συνάντηση με την άλλη πλευρά για να συζητηθεί το θέμα.

Ίσως, αφότου υπογράφηκε η τελευταία σύμβαση, οι δυο πλευρές να έχουν ασχοληθεί με τη συγκέντρωση μιας σειράς θεμάτων που θα πρέπει να προβληθούν κατά την προσεχή διαπραγμάτευση. Το μάνατζμεντ έχει ρωτήσει τα στελέχη του για το πώς θα ήθελαν να μεταβληθεί η σύμβαση για ν' αποφευχθούν προβλήματα. Το τμήμα προσωπικού έχει μελετήσει στο μεταξύ διάφορα παράπονα για να διαπιστώσει που υπάρχουν προβλήματα που πρέπει να θεραπευτούν. Εξάλλου, η σύμβαση έχει εξεταστεί για να διαπιστωθούν ανεπιθύμητοι όροι, ιδιαίτερα μάλιστα εκείνοι που περιορίζουν τα δικαιώματα του μάνατζμεντ.

2) Έπειτα συλλέγονται στατιστικές πληροφορίες όπως: οικονομικές συνθήκες που επηρεάζουν το έργο (π.χ. αμοιβές, παραγωγικότητας), βιομηχανικά δεδομένα και δημοσιευμένες πηγές. Γίνεται προσπάθεια να καθοριστεί το κόστος της κάθε πιθανής απαίτησης του σωματείου, το οποίο τείνει να ζητά περισσότερα απ' εκείνα που ξέρει πως θα πάρει και γι' αυτό το μάνατζμεντ προσπαθεί να υπολογίσει στην πιο καλύτερη στρατηγική.

3) Λεπτομερειακές μελέτες της ηγεσίας του σωματείου και της προσωπικότητας των μελών προπαρασκευάζονται για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της στρατηγικής διαπραγματεύσεων.

4) Αν η οργανωμένη προσπάθεια αναφέρεται σ' όλη τη βιομηχανία, αρχίζει κατόπιν ανταλλαγή πληροφοριών σε πολλά επίπεδα.

5) Κατόπιν, λίγες επιχειρήσεις συναντώνται με το σωματείο σε μια προσπάθεια περιορισμού του διαπραγματευτικού περιεχομένου και διαπίστωσης των προτεραιοτήτων του κάθε μέρους.

Συχνά υπάρχουν διαφορές μέσα στις ομάδες των διοικητικών στελεχών σχετικά με τους στόχους της διαπραγμάτευσης. Όμως, αν αυτές τυχόν κάποιας επεξεργασίας πριν αρχίσει η διαπραγμάτευση, η διαπραγματευτική διαδικασία θα είναι πιο αποτελεσματική.

Αλλά και το σωματείο προετοιμάζεται προπαρασκευάζοντας μια σειρά προβλημάτων που έχουν σχέση με τη σύμβαση εργασίας, δηλ. συγκεντρώνει στατιστικές πληροφορίες, μελετά στενά τον αντίπαλο και συντονίζεται με άλλα σωματεία. Κι οι συνδικαλιστικές ενώσεις έχουν επίσης διαφορές, συνήθως γύρω από τους στόχους των διαπραγματεύσεων. Π.χ., οι νεότεροι εργαζόμενοι ίσως θέλουν αυξήσεις στις αμοιβές, ενώ οι παλιότεροι προτιμούν καλύτερες συντάξεις. Πλην όμως η ηγεσία του σωματείου διαμορφώνει τις προσδοκίες των μελών συγκρίνοντας τις με τάσεις παρελθόντος και τις υπολογίζει σύμφωνα με την παρούσα κατάσταση. Η ηγεσία του σωματείου συγκρίνει τις πρόσφατες διευθετήσεις ομοίων σωματείων και τις τοποθετεί σαν δικούς της στόχους.

### **Διαπραγματευτική δύναμη**

Κατά τη συλλογική διαπραγμάτευση οι δύο παρατάξεις επιλέγουν κάποιες αρχικές θέσεις οι οποίες τους παρέχουν σημαντικά περιθώρια ελιγμών. Για παράδειγμα, στο θέμα της αύξησης των μισθών, το σωματείο μπορεί αρχικά να ζητήσει αύξηση 10% αλλά να είναι διατεθειμένο να κατέβει μέχρι το 6%. Από την πλευρά της η διοίκηση μπορεί να προσφέρει αρχικά μια αύξηση 4% αλλά να είναι πρόθυμη να φτάσει μέχρι και το 8%. Σε ποιο σημείο όμως θα καταλήξουν σε συμφωνία στο 6% ή στο 8%; Εκείνη η πλευρά που έχει αντιληφθεί τον τρόπο χρήσης της διαπραγματευτικής της δύναμης θα βρίσκεται και σε ευνοϊκότερη θέση να πετύχει το ποσοστό που έχει βάλει ως στόχο της.

Ως διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να οριστεί η ικανότητα που έχει μια παράταξη να επιβάλει στην άλλη τους δικούς της όρους. Εφόσον, για παράδειγμα, η διοίκηση έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από το σωματείο των εργαζομένων είναι πιθανόν να αναγκάσει το σωματείο να αποδεχτεί την κατώτερη αύξηση του 6%. Μια σημαντική παράμετρος της διαπραγματευτικής δύναμης μιας παράταξης αποτελεί η αντίληψη που έχει η άλλη πλευρά γι' αυτήν και η οποία διαμορφώνεται ανάλογα με τη συμπεριφορά που υιοθετείται κάθε φορά (π.χ. εκφοβιστική, ανυποχώρητη, συμβιβαστική κτλ.). Αυτή η διαμορφωμένη αντίληψη με τη σειρά της καθορίζει συχνά τη στάση της άλλης παράταξης στο τραπέζι των συζητήσεων.

### **Το εύρος των διαπραγματεύσεων**

Οι διάφορες νομοθετικές διατάξεις καθορίζουν τα πλαίσια αναφορικά με το είδος των θεμάτων και το εύρος μέσα στο οποίο επιτρέπεται να γίνονται οι διαπραγματεύσεις. Μέσα στη πορεία του χρόνου έχουν δημιουργηθεί οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες διαπραγματευτικών θεμάτων (ο πίνακας που παρατίθεται παρακάτω είναι των Allen & Keaveny



και παρουσιάζει τα θέματα διαπραγμάτευσης με τη συνοδεία παραδειγμάτων):

- Υποχρεωτικά θέματα. Αφορούν θέματα σημαντικά για τις εργασιακές σχέσεις τα οποία και οι δυο παρατάξεις είναι υποχρεωμένες να διαπραγματευτούν με καλή πίστη εφόσον επιμένουν στη λύση της διαπραγμάτευσης. Παρ' όλ' αυτά δεν είναι υποχρεωμένες να καταλήξουν σε συμφωνία.

- Επιτρεπτά θέματα. Αυτά σχετίζονται με ζητήματα που μπορεί να συζητήσουν οι δύο παρατάξεις εφόσον υπάρξει αμοιβαία συμφωνία, αλλά από καμιά πλευρά δεν υπάρχει απαίτηση και υποχρέωση να γίνει αυτό και καμιά επίσης δεν μπορεί να επιδιώξει με πάση θυσία την επίλυση του σε σημείο που να καταλήξει η διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο.

- Παράνομα θέματα. Πρόκειται για ζητήματα που καμιά παράταξη δεν επιτρέπεται να φέρει στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Τέτοιο θέμα μπορεί να αποτελέσει μια πρόταση για διάκριση ή μεροληψία με βάση το φύλο, τη φυλή, το θρήσκευμα κτλ. σε βάρος των μελών μιας διαπραγματευτικής ομάδας.

## Πίνακας

### Παραδείγματα ειδών διαπραγματευτικών θεμάτων.

Υποχρεωτικά θέματα	Επιτρεπτά θέματα	Παράνομα θέματα
Μισθοί	Αλλαγές στις παροχές για συνταξιοδοτούμενους εργαζόμενους	Πρακτικές προδηγέτησης
Ωρες εργασίας	Εγγυήσεις αποδοτικότητας της ένωσης ή της εταιρείας	Διακρίσεις κατά τη διαδικασία προσλήψεων
Πρόσθετες παροχές	Εκ των προτέρων έγκριση συνδικαλιστικών συμφωνιών	Συμφωνίες τύπου «κλειστής επιχείρησης»
Υπερωρίες		
Απολύσεις		
Διαδικασία παραπόνων		
Υγεία και ασφάλεια		
Δικαιώματα διοίκησης		
Διασφάλιση ενώσεων		

Οι παραπάνω διακρίσεις σχετικά με το είδος των θεμάτων διαπραγμάτευσης δεν είναι ασήμαντες και «χαλαρές» όπως ίσως κάποιος να ισχυριστεί αλλά αντίθετα επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τα δικαιώματα των αντιπάλων πλευρών και τις σχέσεις διοίκησης και υπαλλήλων σε άλλες εργασιακές περιοχές, όπως είναι για παράδειγμα οι απεργιακές κινητοποιήσεις.

## Θέματα συλλογικών διαπραγματεύσεων

Μια εργατική σύμβαση μπορεί να έχει μεγάλο αριθμό όρων κι υπάρχουν πολλά θέματα πάνω στα οποία μπορούν να διαπραγματευτούν τα δυο μέρη. Σ' αυτό το σημείο έχει αξία να εξετάσουμε το περιεχόμενο της συλλογικής σύμβασης και να περιγράψουμε τις απόψεις του σωματείου και του μάνατζμεντ, τουλάχιστον πάνω στα κυριότερα θέματα διαπραγμάτευσης. Πιο κάτω υπάρχει μια σειρά θεμάτων που συνήθως εμφανίζονται στις συμφωνίες συνδικαλισμού-μάνατζμεντ. Φυσικά αυτή είναι μια γενική απογραφή. Οποιαδήποτε ατομική συμφωνία θα μπορούσε να περιλαμβάνει και ειδικά θέματα ανάλογα με την κατάσταση. Η σειρά είναι:

1. Αναγνώριση του σωματείου και χώρος της διαπραγματευτικής μονάδας.

2. Δικαιώματα του μάνατζμεντ (σιγουριά του μάνατζμεντ).

3. Σιγουριά του σωματείου.

4. Απεργίες και λοκ-αουτ (ανταπεργίες).

5. Δραστηριότητα του σωματείου κι ευθύνες.

Αξιωματούχοι του σωματείου.

Πίνακας ανακοινώσεων του σωματείου.

Απεργίες κι επιβραδύνσεις.

6. Αμοιβές.

Γενικές προσαρμογές μισθών.

Δομή αμοιβών.

Αξιολόγηση έργου ή θέσης.

Κίνητρα αμοιβών και μελέτη χρόνου.

Έκτακτες αμοιβές.

7. Χρόνος εργασίας και πολιτική αργιών.

Κανονικές ώρες εργασίας.

Αργίες.

Άδειες.

Κανόνες υπερωριών.

Άδειες απουσίας.

Περίοδοι ανάπαυσης.

Περίοδοι φαγητού.

8. Δικαιώματα εργασίας κι αρχαιότητα.

Κανονισμοί αρχαιότητας.

Μεταθέσεις.

Προαγωγές.

Απολύσεις και διαθεσιμότητα.

9. Πειθαρχία, αναστολή πληρωμών και απολύσεις.

10. Χειρισμός παραπόνων και διαιτησία.

11. Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων.

12. Ασφάλεια και προγράμματα πρόσθετων παροχών.

Ομαδική ασφάλιση ζωής.

Ιατρική ασφάλιση.

Πρόγραμμα συντάξεων.

Συμπληρωματικές ωφέλειες ανεργίας.

**Αμοιβές και συνθήκες εργασίας.** Όλες οι συμβάσεις συνομολογούν αμοιβές και συνθήκες εργασίας τέτοιες όπως δομή αμοιβών, πρόσθετες παροχές, ώρες εργασίας, υπερωρίες, προσαρμογές κόστους ζωής κτλ.

**Σιγουριά του εργαζόμενου.** Η αρχαιότητα αποτελεί μια ειδική απαίτηση και τα σωματεία αισθάνονται πως η αρχαιότητα πρέπει να είναι ο καθοριστικός παράγοντας κατά τις προαγωγές και τις απολύσεις. Το μάνατζμεντ εξάλλου ισχυρίζεται πως είναι δικαίωμα του να παίρνει αυτές τις αποφάσεις με βάση την απόδοση στην εργασία αλλιώς θα έχει επιπτώσεις στην επάρκεια της επιχείρησης. Ωστόσο οι πολλές συμβάσεις

δέχονται πως σε περιπτώσεις προαγωγών και απολύσεων, όταν η επάρκεια κι ικανότητα ουσιαστικά είναι ίσες, τότε ο πιο παλιός υπάλληλος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. (Αρχαιότητα είναι η συνεχής υπηρεσία σε μια μονάδα εργασίας, εργοστάσιο ή οργανισμό).

**Σιγουριά του σωματείου.** Το σωματείο για να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επίδραση πάνω στα μέλη επιδιώκει όπως όλοι οι εργαζόμενοι συνδέονται μαζί του υστέρη από μια μικρή περίοδο της απασχόλησης τους. Αλλά όπου τέτοιος όρος δε γίνεται αποδεκτός το σωματείο απαιτεί όπως τα μέλη που δε συνδέονται μαζί του πληρώνουν ανελλιπώς τις συνδρομές τους.

**Δικαιώματα του μανάτζμεντ.** Αυτό το θέμα παρουσιάζει συνήθως μια δύσκολη σειρά προβλημάτων. Το μανάτζμεντ παρουσιάζει ένα κατάλογο μερικών περιοχών ή αποφάσεων σαν δικαιώματα ή προνόμια του που έτσι αποκλείονται από τη διαπραγμάτευση. Το μανάτζμεντ προσπαθεί να κάνει αυτό τον κατάλογο εκτεταμένο, ενώ τα σωματεία προσπαθούν να τον περικόπτουν.

**Διάρκεια της σύμβασης.** Αυτό το θέμα έχει ειδικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις γενικά προτιμούν μακροχρόνιες συμβάσεις για ν' αποφύγουν τις ενοχλήσεις των συχνών διαπραγματεύσεων συνήθως διάρκειας δύο – τριών ετών.

Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαπραγματευτικής διαδικασίας μια υπόδειξη είναι όπως κι οι δύο πλευρές διατυπώσουν ένα κατάλογο θεμάτων διαπραγμάτευσης και διαβαθμίσουν τη σειρά τους.

- Να προσπαθείς να δημιουργήσεις τη φήμη ότι είσαι αμετακίνητος στις απόψεις σου αλλά δίκαιος συγχρόνως.

- Να ελέγχεις τα συναισθήματα σου.

- Αξιολόγησε κάθε σου κίνηση με βάση τους στόχους σου.

- Δώσε σημασία στον τρόπο διατύπωσης των θέσεων σου.

- Να είσαι έτοιμος για συμβιβασμό. Μην τα θες όλα δικά σου.

- Μάθε να καταλαβαίνεις τους ανθρώπους και την προσωπικότητα τους.

- Να λαμβάνεις υπόψη σου την επίδραση των τωρινών διαπραγματεύσεων πάνω σε όσα θα συζητηθούν μελλοντικά.

### **Συμφωνία, επικύρωση και διαμόρφωση της σύμβασης**

Μια συμφωνία πετυχαίνεται όταν κι οι δυο πλευρές νιώθουν πώς έχουν παράγει την καλύτερη σύμβαση που μπορούν. Οι αντιλήψεις τους επηρεάζονται από τα παζαρέματα, τη σχετική δύναμη των δυο κι άλλους παράγοντες. Παράγοντες δύναμης τέτοιοι όπως ένα αδύνατο σωματείο ή ένας ισχυρός εργοδότης είναι πολύ σπουδαίοι για την τακτοποίηση της σύμβασης. Αν η οικονομία είναι χαλαρή, το σωματείο είναι δυνατό να βρίσκεται κάτω από πίεση να δεχτεί τη διευθέτηση παρά σε καιρούς πλήρους απασχόλησης. Αν η επιχείρηση του εργοδότη περνάει κρίσιμες στιγμές (π.χ. Χριστούγεννα για το ταχυδρομείο, αυξημένος τουρισμός για τις συγκοινωνίες, κτλ.), το σωματείο μπορεί να διαλέξει εκείνη τη στιγμή για παζαρέματα κάτι που αποτελεί γι' αυτό πλεονέκτημα. Στα περισσότερα σωματεία η σύμβαση δεν επισημοποιείται παρά ύστερα από την επικύρωση της από τα μέλη.

Η συμφωνία ή η σύμβαση εκφράζει τους κανόνες της εργασίας για τη χρονική περίοδο που ισχύει. Περιορίζει κάποια συμπεριφορά κι απαιτεί κάποια άλλη. Η κατάλληλη εξάλλου διατύπωση της συμφωνίας μπορεί να περιορίσει μελλοντικές δυσκολίες σε ερμηνεία. Οι δυο πλευρές πρέπει να συζητήσουν προσεκτικά την έννοια κάθε ρήτρας με σκοπό την παρεμπόδιση παρερμηνειών, αν είναι δυνατόν.

## ΑΔΙΕΞΟΔΑ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Η παραπάνω περιγραφή των παζαρεμάτων μιας σύμβασης δείχνει μια ομαλή ροή από την παρουσίαση απαιτήσεων μέχρι τη διευθέτηση. Αυτή, όμως, η ροή δεν είναι τόσο ομαλή πάντοτε κι είναι δυνατόν ν' ανακύψουν αδιέξοδα, κατά τα οποία η μία η κι οι δυο πλευρές δεν μπορούν να κρατήσουν σε κίνηση τη διαδικασία. Σε τέτοιες στιγμές μπορεί να εκδηλωθεί οργή και να χρειαστούν σκληρές και πολλών ωρών προσπάθειες από τους διαπραγματευτές. Τρία δε πράγματα μπορούν να συμβούν όταν αναπτυχθεί ένα αδιέξοδο:

**α) Συμφιλίωση και μεσολάβηση.** Είναι η διαδικασία διά της οποίας ένας ουδέτερος τρίτος καλείται από τα δυο μέρη για να βοηθήσει στην άρση του αδιεξόδου. Γενικά, υπάρχει η ένδειξη πως μερικές φορές ο μεσολαβητής βοηθά και μερικές όχι. Ωστόσο δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες είναι αποτελεσματική η μεσολάβηση αυτή.

**β) Απεργίες και ανταπεργίες.** Απεργία είναι η άρνηση των υπαλλήλων να εργαστούν, ενώ ανταπεργία είναι μια άρνηση από μέρους του μάνατζμεντ να επιτρέψει στους υπαλλήλους να εργαστούν. Μπορούν να συμβούν όταν ένα αδιέξοδο κατά τις διαπραγματεύσεις είναι πολύ σοβαρό.

Η απεργία έχει σαν σκοπό να πιέσει οικονομικά τον εργοδότη για ν' ανταποκριθεί στις αξιώσεις του υπαλλήλου ή του σωματείου. Γενικά, στις ελεύθερες κοινωνίες το δικαίωμα της απεργίας θεωρείται θεμελιώδες δικαίωμα των εργαζομένων. Όμως, αυτό δε σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι

έχουν ένα απεριόριστο δικαίωμα ν' απεργούν κάτω από όλες τις καταστάσεις. Η εργατική νομοθεσία καθορίζει τις παράνομες απεργίες.

Οι απεργίες μπορούν να καταταγούν σε κατηγορίες ανάλογα με τους στόχους που επιδιώκουν. Έτσι:

1. Μια απεργία σύμβασης συμβαίνει όταν το μάνατζμεντ και το σωματείο δεν μπορούν να συμφωνήσουν πάνω στους όρους μιας νέας σύμβασης. Οι περισσότερες απεργίες είναι αυτού του είδους (περίπου 95%).

2. Μια απεργία παραπόνων συμβαίνει όταν το σωματείο διαφωνεί με το πώς το μάνατζμεντ ερμηνεύει τη σύμβαση ή χειρίζεται τα καθημερινά προβλήματα σαν πειθαρχικά. Τέτοιες απεργίες απαγορεύονται στις πλείστες συμβάσεις αλλ' ωστόσο συμβαίνουν αρκετά συχνά στα μεταλλωρύχεια, τις συγκοινωνίες και στις επιχειρήσεις κατασκευών.

3. Μια δικαιοδοτική (Jurisdictional) απεργία λαμβάνει χώρα όταν δύο ή περισσότερα σωματεία διαφωνούν σχετικά με ποιες εργασίες πρέπει να οργανωθούν από κάθε σωματείο. Ελάχιστες απεργίες αυτού του είδους υπάρχουν, αφού τα σωματεία συνήθως έχουν εσωτερικές μεθόδους για τη διευθέτησή τους.

4. Ένα πολύ ελάχιστο ποσοστό αντιπροσωπεύουν οι λεγόμενες απεργίες αναγνώρισης που συμβαίνουν σαν στρατηγική πίεσης ώστε ο εργοδότης να δεχτεί το σωματείο.

5. Πολιτικές απεργίες γίνονται για να επηρεάσουν την κυβερνητική πολιτική και είναι εξαιρετικά σπάνιες.

Οι απεργίες διαφέρουν επίσης και στο ποσοστό των υπαλλήλων που αρνούνται να εργαστούν. Μια ολοκληρωτική απεργία γίνεται όταν όλοι οι συνδικαλισμένοι εργαζόμενοι απέχουν από την εργασία τους. Αν μόνο ένα ποσοστό των υπαλλήλων κάνει τούτο, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια μερική απεργία ή επιβράδυνση. Σε μια επιβράδυνση (slowdown), όλοι οι



υπάλληλοι προσέρχονται να εργαστούν αλλά κάνουν λίγη εργασία. Το σωματείο επιμένει ν' ακολουθούνται κατά γράμμα όλοι οι κανόνες εργασίας μ' αποτέλεσμα να επιβραδύνεται η απόδοση. Σε μια μερική απεργία, πολλοί υπάλληλοι απεργούν αλλ' άλλοι προσέρχονται στην εργασία. Αυτό το είδος παρατηρείται ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα όπου μπορούν να συνεχιστούν ουσιώδεις υπηρεσίες (που ορίζονται από κάθε κυβερνητική μονάδα). Αν υπάρχει ένα αδιέξοδο, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να μειώσουν τις υπηρεσίες τους δύο ή τέσσερις ώρες την εβδομάδα κτλ. λαμβάνοντας την ανάλογη αμοιβή, μια ιδέα δηλ. που ασκεί πιέσεις και στα δύο μέρη αλλά που είναι λιγότερο δαπανηρή από μια ολοκληρωτική απεργία.

Στην Ευρώπη, χρησιμοποιείται ένα περισσότερο καταστρεπτικό είδος μερικής απεργίας - η οδοντωτή απεργία (ratchet strike) όπως ονομάζεται. Δηλ. οι υπάλληλοι εσκεμμένα επιβραδύνουν, ή συμβαίνει αυτό που φαίνεται σαν τυχαιές απουσίες, ή αρρώστιες. Αυτό το είδος της απεργίας έχει χρησιμοποιηθεί πολύ αποτελεσματικά στην Ιταλία. Οι εργάτες 1, 3, 5, 7, 9 κτλ. σε μια γραμμή συναρμολόγησης δηλώνουν ασθένεια για το πρωί, ενώ οι εργάτες 2, 4, 6, 8 κτλ. ασθενούν για το απόγευμα. Τούτο προκαλεί καταστροφή στην παραγωγή και μειώνει το κόστος των απεργιών από την απώλεια αμοιβής.

**Η ανατομία μιας απεργίας.** Για να γίνει μια απεργία πρέπει να πάρουν σχετική απόφαση τρεις παράγοντες. Το μάνατζμεντ οφείλει ν' αποφασίσει αν είναι σε θέση να υποφέρει μια απεργία, δηλ. ότι έχει αρκετές οικονομικές πηγές, ότι νιώθει πως δε θα χάσει πάρα πολλούς πελάτες κατά τη διάρκεια της απεργίας κι ότι πιστεύει πως μπορεί να κερδίσει. Το σωματείο πρέπει να πιστεύει ότι θα κερδίσει περισσότερα από τις απώλειες, ότι η επιχείρηση δε θα πέσει έξω κι ότι το μάνατζμεντ δε θα αντικαταστήσει τους συνδικαλισμένους υπαλλήλους με απεργοσπάστες. Τα

μέλη του σωματείου πρέπει να είναι πρόθυμα να ζήσουν με δυσκολίες και στενοχώριες χωρίς τις αμοιβές τους και να είναι πρόθυμα να δώσουν ψήφο γι' απεργία. Όταν τα μέλη δίνουν στο σωματείο την εξουσία ν' απεργήσουν, τότε δυναμώνει η διαπραγματευτική του ικανότητα και μπορεί να προσδιορίσει το χρόνο της απεργίας όταν πρόκειται να πληγωθεί περισσότερο το μανάτζμεντ.

Τι κάνει το μανάτζμεντ όταν ξεσπάσει μια απεργία; Οι ανταπεργίες (λοκ-άουτ) σπάνια χρησιμοποιούνται. Γενικά, προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργάτες να επανέλθουν στην εργασία με διαφημιστικές εγκυκλίους, τηλεφωνήματα κτλ. Όσο περισσότερο παρατείνεται η απεργία τόσο δυσκολότερη γίνεται για τους απεργούς. Αν το σωματείο διαθέτει μόνο περιορισμένα οικονομικά κι οι αποταμιεύσεις των εργατών εξαντλούνται, μια κίνηση πίσω προς την εργασία μπορεί να συντελέσει στην κατάρρευση της απεργίας, κάτι δηλ. που επιθυμεί το μανάτζμεντ το οποίο και προσπαθεί να κρατάει σε λειτουργία την επιχείρηση κατά τη διάρκεια της απεργίας. Γι' αυτό το σκοπό, μη συνδικαλισμένοι υπάλληλοι, όπως είναι οι υπάλληλοι γραφείου και τα στελέχη, είναι δυνατόν να συνεχίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, ή ακόμα μπορούν να προσληφθούν απεργοσπάστες καθώς και ν' απειληθεί κλείσιμο του εργοστασίου. Είναι δύσκολο να υπολογίσει κανείς πότε πρέπει να λειτουργήσει και πότε να κλείσει την επιχείρηση, γιατί υπάρχουν πολλά άγνωστα σ' αυτές τις συνθήκες. Τα πλεονεκτήματα της συνέχισης της λειτουργίας περιλαμβάνουν δόσιμο ενός μαθήματος στο σωματείο, συνέχιση ζωτικών υπηρεσιών και βελτιωμένη διαπραγματευτική θέση. Τα μειονεκτήματα εξάλλου περικλείουν αυξημένη εχθροπάθεια και πικρία κατά τη διάρκεια και μετά την απεργία, βλάβη της ιδιοκτησίας και βιαιότητα και ήττα των δημοσίων σχέσεων. Μια απεργία τελειώνει όταν κι οι δυο πλευρές ξαναγυρίσουν στην τράπεζα των διαπραγματεύσεων, ή όταν συναινέσει το ασθενέστερο μέρος.

**Διαιτησία υποχρεωτική.** Διαιτησία είναι η διαδικασία δια της οποίας δυο μέρη που βρίσκονται σε διένεξη, υποβάλλουν αυτή τη διένεξη σ' ένα τρίτο μέρος ή σ' ένα συμβούλιο για διευθέτηση. Κανονικά η υποχρεωτική διαιτησία χρησιμοποιείται όταν η πολιτεία θεωρεί αναγκαία την προστασία του κοινού από τις ζημιογόνες συνέπειες των απεργιών σε μερικές και κρίσιμες βιομηχανίες ή υπηρεσίες. Η νομοθεσία προβλέπει την υποχρεωτική διαιτησία αντί των απεργιών σ' επιχειρήσεις όπως είναι ο ηλεκτρισμός, το νερό, οι αστικές συγκοινωνίες και τα τηλέφωνα. Η υποχρεωτική διαιτησία συνήθως απαιτεί όχι μόνο υποχρεωτική υποβολή της διένεξης σε διαιτησία αλλ' επίσης υποχρεωτική αποδοχή της απόφασης. Η υποχρεωτική διαιτησία δεν είναι καθόλου δημοφιλής και στα δυο μέρη γιατί ανοίγει το δρόμο για ένα αγώνα σ' ένα υψηλότερο επίπεδο, δηλ. στο κυβερνητικό και πολιτικό επίπεδο.

## Λειτουργία 15<sup>η</sup>

### ΠΟΛΙΤΙΚΗ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε τι χρησιμεύουν οι πολιτικές προσωπικού

Οι πολιτικές της διοικήσεως αποτελούν ένα σύστημα από «δρόμους» που πρέπει να ακολουθήσουν τα στελέχη της επιχειρήσεως κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο καθορισμός των πολιτικών προσωπικού είναι εντελώς απαραίτητος για δύο κυρίως λόγους:

α. Ο υπεύθυνος ενός οργάνου της επιχειρήσεως, όπως π.χ. ο Διευθυντής προσωπικού, δεν διαθέτει πάντοτε πληροφορίες και εργαλεία μελέτης ενός θέματος που να του επιτρέπουν να επιλέγει μόνος του τους «δρόμους» από τους οποίους οφείλει να οδηγήσει την Υπηρεσία του προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της.

β. Από την άλλη μεριά, αν η επιλογή αυτών των «δρόμων» αφηνόταν στην πρωτοβουλία καθενός υπευθύνου των διαφόρων λειτουργικών οργάνων της επιχειρήσεως, τότε είναι πολύ πιθανό ότι τα όργανα αυτά θα διάλεγαν τους δρόμους εκείνους με τους οποίους το καθένα όργανο θα βοηθούσε τον εαυτό του για να αριστοποιήσει ξεχωριστά από τα άλλα όργανα το έργο του, ακόμα και εμποδίζοντας τη λειτουργία των άλλων.

Οι πολιτικές πολλές φορές δηλώνονται προφορικά ή αφήνονται να εννοηθούν, χωρίς να αποκλείεται η έγγραφη διατύπωσή τους. Έτσι π.χ. ο Γενικός Διευθυντής μιας εταιρίας εφαρμόζει – είτε από συνήθεια είτε διότι αυτή είναι η πολιτική του – σύστημα προαγωγής από τα παλαιά στελέχη αντί να προσλαμβάνει σε υψηλές θέσεις στελέχη απ' έξω. Αυτή η τακτική του μπορεί να ερμηνευθεί από τους συνεργάτες του σαν πολιτική και να τον ακολουθήσουν καθένας στην περιοχή ευθύνης τους. «Τόσο οι πολιτικές όσο και οι αντικειμενικοί σκοποί κατευθύνουν τις σκέψεις και τη δράση, με μία όμως διαφορά. Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν τα σημεία τέρματος, ενώ οι πολιτικές κατευθύνουν τις αποφάσεις προς την οδό που οδηγεί σ' αυτά τα τέρματα ή, για να το θέσουμε αλλιώς, οι πολιτικές προσωπικού οδηγούν στους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, όπως το σύστημα μιας σειράς από αυτοκινητοδρόμους οδηγεί σε μια πόλη».

Υπάρχει επίσης μια χρήσιμη διάκριση διαμορφώσεως και υλοποιήσεως της πολιτικής

- όταν μιλάμε για διαμόρφωση πολιτικής προσωπικού, εννοούμε την καθιέρωση γενικών αρχών από τις οποίες καθοδηγείται η διοίκηση, ενώ
- όταν μιλάμε για υλοποίηση της πολιτικής αυτής αναφερόμεθα στην καθημερινή δράση της επιχειρήσεως, δηλαδή στην υιοθέτηση προτύπων δράσεως και διαδικασιών, με σκοπό την

καθοδήγηση της διοικήσεως και την εγκαθίδρυση ελέγχων που θα εξασφαλίσουν

- ✓ την επίλυση προτύπων,
- ✓ τη λύση των διαφορών που ανακύπτουν μεταξύ των τμημάτων ή των κλάδων,
- ✓ τη βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων,
- ✓ την αντιμετώπιση των διαφόρων επειγόντων προβλημάτων, που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της πολιτικής.

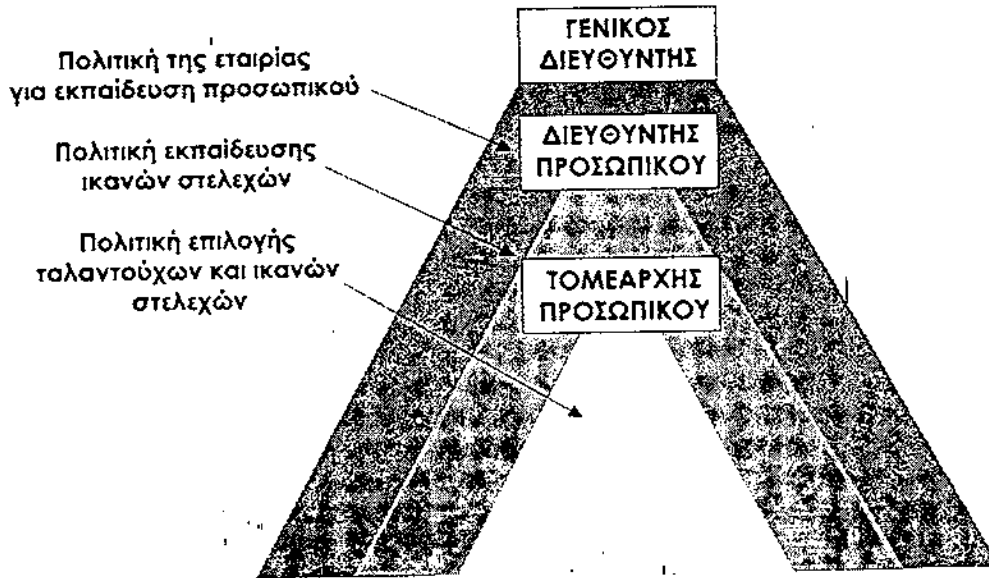
Απ' όσα μέχρι στιγμής αναφέραμε φαίνεται καθαρά ότι οι πολιτικές προσωπικού (policies) διαμορφώνονται για να χρησιμεύσουν σαν οριοδείκτες και να καθορίσουν το πλαίσιο δράσεως μέσα στο οποίο θα κινηθεί η οργάνωση για να πετύχει τους σκοπούς της.

### **ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ο όρος «φιλοσοφία της διοικήσεως», που ακούγεται συχνά, αναφέρεται επίσης σ' αυτό που ονομάσαμε πολιτική. Ο όρος αυτός περιγράφει συνήθως τη στάση της διοικήσεως (ανωτάτης και στελεχών διαφόρων βαθμίδων) κατά τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της, το ήθος της και το σύστημα των αξιών της. Είπαμε προηγουμένως ότι δεν είναι εύκολο πάντοτε να εκφράσει κανείς γραπτά την πολιτική αυτής της φύσεως. Συμπληρώνουμε τώρα ότι ούτε είναι εύκολο να ελεγχθεί η εφαρμογή της. Εντούτοις όμως, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο περισσότερο απαραίτητο είναι να εκφράζονται αυτές οι πολιτικές εγγράφως και να καταβάλλεται προσπάθεια ώστε τα στελέχη της διοικήσεως να τις ακολουθούν πιστά στις ενέργειές τους. Αν κατορθώσουμε να το κάνουμε αυτό, τότε η εικόνα της επιχειρήσεως θα είναι σαφής στα μάτια των υπαλλήλων της, των πελατών της και του κοινού γενικά.

Δημιουργούνται, τέλος, και άλλα εννοιολογικά προβλήματα σχετικά με τις πολιτικές, πράγμα που έχει σα συνέπεια άλλοτε τη σύγχυση και

άλλοτε τον υπερβολικό περιορισμό των στελεχών. Αφού η πολιτική είναι «τρόπος» ενεργειών, αναγκαστικά εκφράζεται με «κανόνες», με «συνταγές» ενεργειών. Οι κανόνες όμως αυτοί άλλοτε μεν αφήνουν ελάχιστα περιθώρια ενεργειών, άλλοτε δε είναι τόσο γενικοί ώστε δεν εκφράζουν τίποτε. Το θέμα ιδιαίτερα παρουσιάζεται στη δημόσια διοίκηση.



Πώς μπορεί να περιορίζεται διαδοχικά η πολιτικής μιας επιχειρήσεως

### Επεξήγηση

- Ο Γενικός Διευθυντής ζητά να εφαρμοσθεί γενικά τέτοια πολιτική.
- Ο Διευθυντής προσωπικού επιλέγει μόνο ικανά στελέχη.
- Ο Τομεάρχης που ελέγχει μια περιοχή επιλέγει τα πιο ταλαντούχα και ικανά στελέχη.

Εταιρία Sigma – Engineering

Γενικές πολιτικές διοικήσεως προσωπικού

(Αποσπάσματα)

1. Κατά τη διάρκεια του πρώτου τριμήνου της απασχολήσεώς του στην εταιρεία κάθε νέος Μηχανικός και κάθε νέο Στέλεχος οφείλει να συμμετάσχει σ' ένα σεμινάριο υποδοχής που διαρκεί τρεις ημέρες.
2. Κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου της συνεργασίας του με την εταιρεία κάθε Μηχανικός οφείλει να κάνει μια εκπαίδευση δύο εβδομάδων σε δύο τμήματα διαφορετικά από το δικό του τμήμα.
3. Κάθε χρόνο, κάθε Μηχανικός ενός Επιχειρησιακού Τμήματος οφείλει να συμμετάσχει σε μια τεχνική επιμόρφωση που διαρκεί από 3% μέχρι 10% του χρόνου εργασίας του.
4. ....

**ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Με τον όρο διαδικασίες εννοούμε συνήθως τα σχέδια που καθορίζουν τη συνηθισμένη μέθοδο χειρισμού διαφόρων θεμάτων προσωπικού που θα παρουσιαστούν στο μέλλον. Η διαφορά τους από τις πολιτικές είναι ότι ενώ εκείνες αποτελούν, όπως είδαμε, οδηγούς σκέψεως, αυτές αποτελούν οδηγούς πράξεως, γι' αυτό περιορίζονται στην περιγραφή του τρόπου με τον οποίο πρέπει να πραγματοποιηθούν μερικές δραστηριότητες – και μάλιστα, συνήθως, διατυπώνεται η χρονολογική σειρά με την οποία πρέπει να πραγματοποιούνται τα διάφορα βήματα αυτών των δραστηριοτήτων.

Οι διαδικασίες κατά το μεγαλύτερο μέρος τους είναι διακλαδικές, διατμηματικές. Με άλλα λόγια, περιγράφουν πώς ολοκληρώνεται μια εργασία, ανεξάρτητα από το ποιοι κλάδοι, τμήματα, γραφεία ή υπηρεσίες

θα αναμιχθούν σ' αυτή την ολοκλήρωση. Πολλές φορές τέτοιες διαδικασίες σχεδιάζονται σ' ένα διάγραμμα.

Για να αντιληφθεί κανείς καλύτερα τις βασικές διαφορές μεταξύ επιχειρησιακής πολιτικής και διαδικασίας, μπορεί να αναφερθεί σε παραδείγματα. Λέμε, π.χ., ότι η πολιτική της επιχειρήσεως είναι να δίνονται στους υπαλλήλους τέσσερα απογεύματα ελεύθερα την εβδομάδα ώστε να μπορούν να ψωνίζουν στην αγορά ή μια ολόκληρη ημέρα το μήνα «άδεια μετ' αποδοχών». Αυτό είναι μια πολιτική προσωπικού. Το Τμήμα Προσωπικού όμως θα προβλέψει τις διαδικασίες προγραμματισμού και χορηγήσεως αυτών των αδειών.

Με την έννοια των διαδικασιών αναμιγνύεται και η έννοια των μεθόδων, που συνήθως θεωρείται κάτι ακόμα πιο ειδικό. «Οι μέθοδοι σχεδιάζονται έτσι ώστε να επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Π.χ. υπάρχει μια προδιαγεγραμμένη μέθοδος για τη συμπλήρωση των εντύπων προσλήψεως προσωπικού.

#### **Διαμόρφωση της πολιτικής ή των κριτηρίων αποφάσεων κάτω από το πρίσμα της θεωρίας των συστημάτων**

Η αντιμετώπιση της διοικήσεως κάτω από το φως της θεωρίας των συστημάτων αποτελεί μεγάλο πρόβλημα. Κάτω από το πρίσμα των συστημάτων η κλασική λειτουργία της διοικήσεως προσωπικού αναλύεται περίπου ως εξής:

- 1) διαμόρφωση πολιτικής,
- 2) αναζήτηση ευκαιριών, οι οποίες είναι συνεπείς προς την πολιτική,
- 3) επιλογή ευκαιριών, οι οποίες είναι συνεπείς προς την πολιτική,
- 4) κατασκευή συστήματος για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που έχουμε επιλέξει.

Με βάση αυτές τις ενέργειες «η διαμόρφωση της πολιτικής πρέπει να σημαίνει εγκαθίδρυση κατευθυντηρίων γραμμών ή προτύπων για την



πραγματοποίηση ολόκληρης της διαδικασίας, με σκοπό την αύξηση της πιθανότητας ότι θα υλοποιηθούν αντικειμενικοί σκοποί που έχουν επιλεγεί, θα κατευθυνθούν προς επιθυμητές κατευθύνσεις και θα συνεχίσουν να επιδιώκουν τους επιθυμητούς στόχους. Συνεπώς, η πολιτική αποτελεί μια τράπεζα μνήμης (memory bank) από πρότυπα, τα οποία κατευθύνουν (και περιορίζουν) τις επιτεύξεις του συστήματος, ενώ προχωρεί η διαδικασία, η δε διαμόρφωση πολιτικής αποτελεί τη συνεχή διαδικασία μεταβολής του περιεχομένου αυτής της τραπεζής μνήμης».

Η συνεχής αναζήτηση ευκαιριών εφαρμογής της πολιτικής προσωπικού αποτελεί μια δραστηριότητα κοινή σε όλους τους οργανισμούς.

### **Λειτουργία 16<sup>η</sup>**

#### **Προαγωγές**

Η προαγωγή είναι η διαδικασία βάση της οποίας έχουμε την μετακίνηση ενός υπαλλήλου προς μία θέση ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Κατά κανόνα η προαγωγή φέρνει τον υπάλληλο σε μία θέση από την οποία ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου, ενώ για τον ίδιο σημαίνει ότι η εποπτεία στην οποία υπόκειται γίνεται λιγότερο άμεση και στενή.

Ο στόχος των προαγωγών είναι διπλός: αφενός να οδηγήσουν στην κάλυψη των κενών θέσεων της οργάνωσης και αφετέρου να προσφέρουν στους υπαλλήλους την αναγνώριση των ικανοτήτων και της προσφοράς τους, καθώς και την ευκαιρία της επαγγελματικής εξέλιξης.

Η ανάγκη να καλυφθεί μία κενή θέση δημιουργεί το δίλημμα της λεγόμενης εσωτερικής αγοράς εργασίας, δηλαδή το ερώτημα αν η θέση θα πρέπει να καλυφθεί μέσα από την οργάνωση, με προαγωγή, ή από την εξωτερική αγορά εργασίας, με την επιλογή κάποιου κατάλληλου υποψηφίου. Τα πλεονεκτήματα της μιας και της άλλης λύσης έχουν ήδη αναπτυχθεί." Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η προαγωγή έχει το πλεονέκτημα ότι οι υποψήφιοι είναι ήδη γνωστοί, ενώ η στρατολόγηση από την εξωτερική αγορά προσφέρει ευρύτερες δυνατότητες επιλογής. Συνήθως οι επιχειρήσεις επιλύουν αυτό το δίλημμα ορίζοντας ότι η κάλυψη των κενών θέσεων θα γίνεται, κατά προτεραιότητα, με προαγωγή, αλλά διατηρώντας το δικαίωμα να απευθυνθούν στην εξωτερική αγορά αν στην επιχείρηση δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι υποψήφιοι.

Εκτός από το ζήτημα της προέλευσης των υποψηφίων, η πολιτική προαγωγών μιας οργάνωσης θα πρέπει επίσης να καθορίζει τα εξής:

- Ποιοι είναι οι δρόμοι εξέλιξης μέσα στην οργάνωση, δηλαδή ποιες προοπτικές ανόδου προσφέρει η κάθε θέση και ποιες οδούς μπορεί να ακολουθήσει κανείς για να καταλάβει μία συγκεκριμένη υψηλόβαθμη θέση.
- Ποια θα είναι τα κριτήρια επιλογής μεταξύ υποψηφίων (π.χ. τα τυπικά προσόντα, η απόδοση στην παρούσα θέση κ.ά.).
- Τι ρόλο θα παίζει η αρχαιότητα στις προαγωγές. Ως σημαντικότερο πλεονέκτημα της προαγωγής κατά αρχαιότητα (η οποία είναι πολύ δημοφιλής μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων) θεωρείται η αμεροληψία, η οποία προφυλάσσει την οργάνωση από διαμάχες και δυσαρέσκειες. Η αρχαιότητα, όμως, δε συμβαδίζει πάντα με την ικανότητα και έτσι μπορεί να στερεί από την επιχείρηση τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα πιο άξια στελέχη της στις θέσεις ευθύνης. Για το λόγο αυτό, η λύση που επιλέγεται συνήθως είναι να παίζει ρόλο η αρχαιότητα

μόνο μεταξύ υποψηφίων που κατά τα άλλα, δηλαδή ως προς τις γνώσεις και ικανότητες, κρίνονται ίσοι.

- Αν θα υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις στο πλαίσιο της παροχής ίσων ευκαιριών προαγωγής σε άτομα διαφορετικού φύλου, φυλής κλπ.

- Αν η προαγωγή θα συνοδεύεται από αύξηση των αποδοχών.

Ταυτόχρονα με την πολιτική προαγωγών καθορίζεται και η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται. Αυτή προβλέπει συνήθως:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης στη Μονάδα Προσωπικού.

- Προκήρυξη της θέσης, συνοδευόμενη από περιγραφή των καθηκόντων της και των απαιτήσεων της σε γνώσεις, εκπαίδευση κλπ. Η προκήρυξη γίνεται αρχικά μέσα στην επιχείρηση και στη συνέχεια, αν δεν βρεθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, στην εξωτερική αγορά.

- Επεξεργασία των αιτήσεων από τη Μονάδα Προσωπικού και εντοπισμός των υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις.

- Τελική επιλογή, με βάση την πολιτική της επιχείρησης και με τη συμμετοχή του προϊσταμένου στον οποίο θα αναφέρεται ο κάτοχος της θέσης.

Παρατηρούμε ότι η διαχείριση της όλης διαδικασίας γίνεται από τη Μονάδα Προσωπικού, αλλά τον τελικό λόγο θα πρέπει να έχει ο προϊστάμενος της θέσης.

Ένα ζήτημα στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι ο αποκλεισμός που παρατηρείται, μερικές φορές, κάποιων υποψηφίων για προαγωγή, για το λόγο ότι είναι εξαιρετικά καλοί στη θέση στην οποία βρίσκονται.

Η αντιμετώπιση αυτή είναι εσφαλμένη: είναι από πολλές απόψεις απώλεια για μια επιχείρηση η καθήλωση ενός υπαλλήλου σε μια θέση με το αιτιολογικό ότι είναι αναντικατάστατος.

Μια τελική παρατήρηση σε σχέση με τις προαγωγές είναι ότι κάθε υπάλληλος που προάγεται, όσο ικανός και καλός γνώστης του αντικειμένου και αν θεωρείται, είναι απροετοίμαστος για τα καθήκοντα τα οποία αναλαμβάνει. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την άμεση εκπαίδευσή του.

### Λειτουργία 17<sup>η</sup>

#### Απολύσεις

Η απόλυση ενός υπαλλήλου γίνεται κυρίως για λόγους οικονομικούς, δηλαδή όταν το επιβάλλει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, ή ως το έσχατο μέτρο της πειθαρχικής διαδικασίας. Ανεξάρτητα από τους λόγους που οδηγούν στην απόλυση, είναι μία ενέργεια που έχει εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες και αποτελεί αναμφίβολα την πιο δυσάρεστη λειτουργία στο πλαίσιο της Διοίκησης Προσωπικού. Εκτός από δυσάρεστη, είναι και μία λειτουργία απαιτητική, κατά την οποία η Μονάδα Προσωπικού πρέπει να επιδεικνύει ιδιαίτερη υπευθυνότητα, εφευρετικότητα και ευαισθησία, ώστε να τηρούνται τα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα που, αφενός θα περιορίσουν τον αριθμό των απολύσεων και αφετέρου θα μειώσουν στο ελάχιστο δυνατό τις δυσμενείς επιπτώσεις μιας απόλυσης.

## ΠΛΕΟΝΑΖΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οι συνθήκες της οικονομίας, και ειδικότερα οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης, υποχρέωναν πάντα τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν ανάλογα τη δραστηριότητα τους και να προβαίνουν σε περιορισμό του αριθμού των υπαλλήλων τους όταν ο κύκλος εργασιών το επέβαλε. Σήμερα, η διαρκής ανάγκη των επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές, ενόψει ιδίως της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, τις ωθεί σε μία συνεχή προσπάθεια για τη μείωση των δαπανών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του κόστους της εργασίας, που κατά κανόνα αποτελεί μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους. Έτσι, η εγκατάλειψη των μη αποδοτικών δραστηριοτήτων, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η απλούστευση των διαδικασιών, η μείωση των επιπέδων ιεραρχίας και ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας έγιναν πρακτικές που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία αυτού που ονομάζεται "πλεονάζον προσωπικό" και, κατά κανόνα, απομακρύνεται από την επιχείρηση.

Οι απολύσεις λόγω της δημιουργίας πλεονάζοντος προσωπικού μπορούν να αποφευχθούν με διάφορους τρόπους (Armstrong, 1996):

- Με τον κατάλληλο προγραμματισμό, ώστε, με την αναστολή των προσλήψεων, η μείωση του προσωπικού να επέλθει από τις αναμενόμενες αποχωρήσεις (συνταξιοδοτήσεις κλπ.).
- Με τη διακοπή των εξωτερικών συνεργασιών και υπεργολαβιών, ώστε τα καθήκοντα τους να ανατεθούν στο πλεονάζον προσωπικό.
- Με τη διακοπή των υπερωριών.
- Με τη θέσπιση ευέλικτων μορφών απασχόλησης, όπως είναι η από κοινού κατοχή μίας θέσης εργασίας από δύο άτομα.

- Με την παροχή κινήτρων για εθελοντική αποχώρηση και πρόωρη συνταξιοδότηση. (Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί προσοχή ώστε να αποφευχθούν οι ανεπιθύμητες παρενέργειες, δηλαδή να αποφευχθεί η απομάκρυνση των υπαλλήλων που η επιχείρηση θεωρεί ως πολύτιμους και δεν θα ήθελε να χάσει.)

Στην εξεύρεση λύσεων όπως είναι αυτές που προαναφέρθηκαν, ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι καίριος. Επίσης σημαντικός είναι ο ρόλος της στη διαμόρφωση και στην τήρηση μίας διαδικασίας που θα πρέπει να ακολουθείται ώστε οι αδικίες και οι διαμαρτυρίες να περιορίζονται στο ελάχιστο δυνατό. Μία τέτοια διαδικασία θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- Έγκαιρη γνωστοποίηση της πρόθεσης της διοίκησης να προβεί σε απολύσεις και των λόγων που την οδήγησαν στην απόφαση αυτή.

- Ανακοίνωση των μέτρων που θα ληφθούν ώστε οι απολύσεις να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό.

- Διαβουλεύσεις με τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους τους, ώστε να επιτευχθεί, εάν είναι δυνατόν, συμφωνία για τον αριθμό των απολύσεων που πρέπει να γίνουν και των κριτηρίων που θα πρέπει να ισχύσουν για την επιλογή των υπαλλήλων που θα απολυθούν.

- Καθορισμό των παραπάνω κριτηρίων (π.χ. η επιλογή θα αρχίσει με όσους έχουν το μικρότερο χρόνο υπηρεσίας, αλλά με την επιφύλαξη ότι οι υπάλληλοι που θεωρούνται ως κρίσιμοι για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης δεν θα απολυθούν).

- Καθορισμό των αποζημιώσεων που θα δοθούν, αν αυτές είναι μεγαλύτερες από τις προβλεπόμενες από τη νομοθεσία, καθώς και της βοήθειας που προτίθεται να προσφέρει η επιχείρηση στους απολυόμενους για να βρουν άλλη δουλειά. (Τέτοιου είδους βοήθεια είναι, για παράδειγμα, οι συμβουλές για τη σύνταξη βιογραφικού σημειώματος, την αναζήτηση κατάλληλης θέσης, τη στροφή προς άλλη ειδικότητα κλπ.)

Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας, ιδίως στο στάδιο της επιλογής των υπαλλήλων που θα απολυθούν, θα πρέπει να υπάρχει διαρκής έλεγχος ώστε να διασφαλίζεται η δίκαιη και σύμφωνη με τα προβλεπόμενα στην εργατική νομοθεσία μεταχείριση των υπαλλήλων. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται κατά την κατ' ιδίαν ανακοίνωση της απόφασης στους ενδιαφερόμενους. Η ανακοίνωση αυτή είναι προτιμότερο να γίνεται από τον προϊστάμενο του υπαλλήλου, ενδεχομένως με την παρουσία ενός μέλους της Μονάδας Προσωπικού. Ο προϊστάμενος θα έχει προηγουμένως ενημερωθεί σχετικά με τους λόγους της απόλυσης, καθώς και τις τυχόν ιδιαίτερες συνθήκες που αφορούν τον συγκεκριμένο υπάλληλο· ακόμη, θα του έχουν δοθεί κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χειριστεί το θέμα. Κατά τη συζήτηση που ακολουθεί την ανακοίνωση, ο προϊστάμενος θα πρέπει να προσπαθήσει να εξηγήσει στον υπάλληλο πώς και γιατί ελήφθη η απόφαση και, κυρίως, πώς αυτός μπορεί να επωφεληθεί από το πρόγραμμα Βοήθειας της επιχείρησης.

### **Η ΕΣΧΑΤΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΠΟΙΝΗ**

Μία επιχείρηση μπορεί να επιβάλει την ποινή της απόλυσης όταν έχει διαπραχθεί κάποιο σοβαρό παράπτωμα (βλ. παραπάνω), όταν η απόδοση είναι απαράδεκτα χαμηλή ή όταν έχει παραβιαστεί κάποιος κρίσιμος όρος της σύμβασης εργασίας. Για να είναι βάσιμη και δίκαιη η απόλυση θα πρέπει να έχει τηρηθεί σωστά η πειθαρχική διαδικασία. Η απόφαση για την απόλυση θα πρέπει να λαμβάνεται από ανώτερο ιεραρχικό όργανο, δηλαδή όχι απλώς από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου.

Η απόλυση για λόγους ανεπάρκειας είναι μία υπόθεση πολύ λεπτή, που απαιτεί προσεκτικό χειρισμό. Τα στοιχεία που τεκμηριώνουν την ανεπάρκεια θα πρέπει να είναι αμοιβαίως αποδεκτά. Συχνά είναι δύσκολο η απόδοση να μετρηθεί με βάση προκαθορισμένα πρότυπα. Ακόμη, είναι πολλές φορές δύσκολο να διακριθεί το μέρος της ευθύνης του υπαλλήλου, ιδίως αν υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας ή εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες. Γι' αυτό, το συμπέρασμα για την ανεπάρκεια ενός εργαζομένου θα πρέπει να βγαίνει μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα και αφού του έχει δοθεί η ευκαιρία να βελτιωθεί - μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και καθοδήγησης. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να τονίζεται στον εργαζόμενο ότι η ανεπάρκεια αφορά μόνο στη συγκεκριμένη θέση και ότι ίσως η λύση να βρίσκεται στην αλλαγή προσανατολισμού στην επαγγελματική του σταδιοδρομία.

Ακόμη πιο δύσκολος είναι ο χειρισμός των περιπτώσεων στις οποίες το "πρόβλημα" ξεκινά από την προσωπικότητα του εργαζομένου και εκδηλώνεται με συμπεριφορά που δημιουργεί αμηχανία και αναστάτωση στο χώρο εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές είναι δύσκολο να τεκμηριωθεί η ευθύνη του υπαλλήλου και να πεισθεί αυτός ότι δεν είναι συνεργάσιμος. Γι' αυτό θα πρέπει τέτοιες περιπτώσεις να επισημαίνονται από νωρίς και να υποδεικνύεται στους υπαλλήλους κάθε φορά ποιο ήταν το σφάλμα στη συμπεριφορά τους και πώς αυτή επηρέασε αρνητικά άλλους υπαλλήλους και γενικά το κλίμα στο χώρο εργασίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### Μεθοδολογία της έρευνας

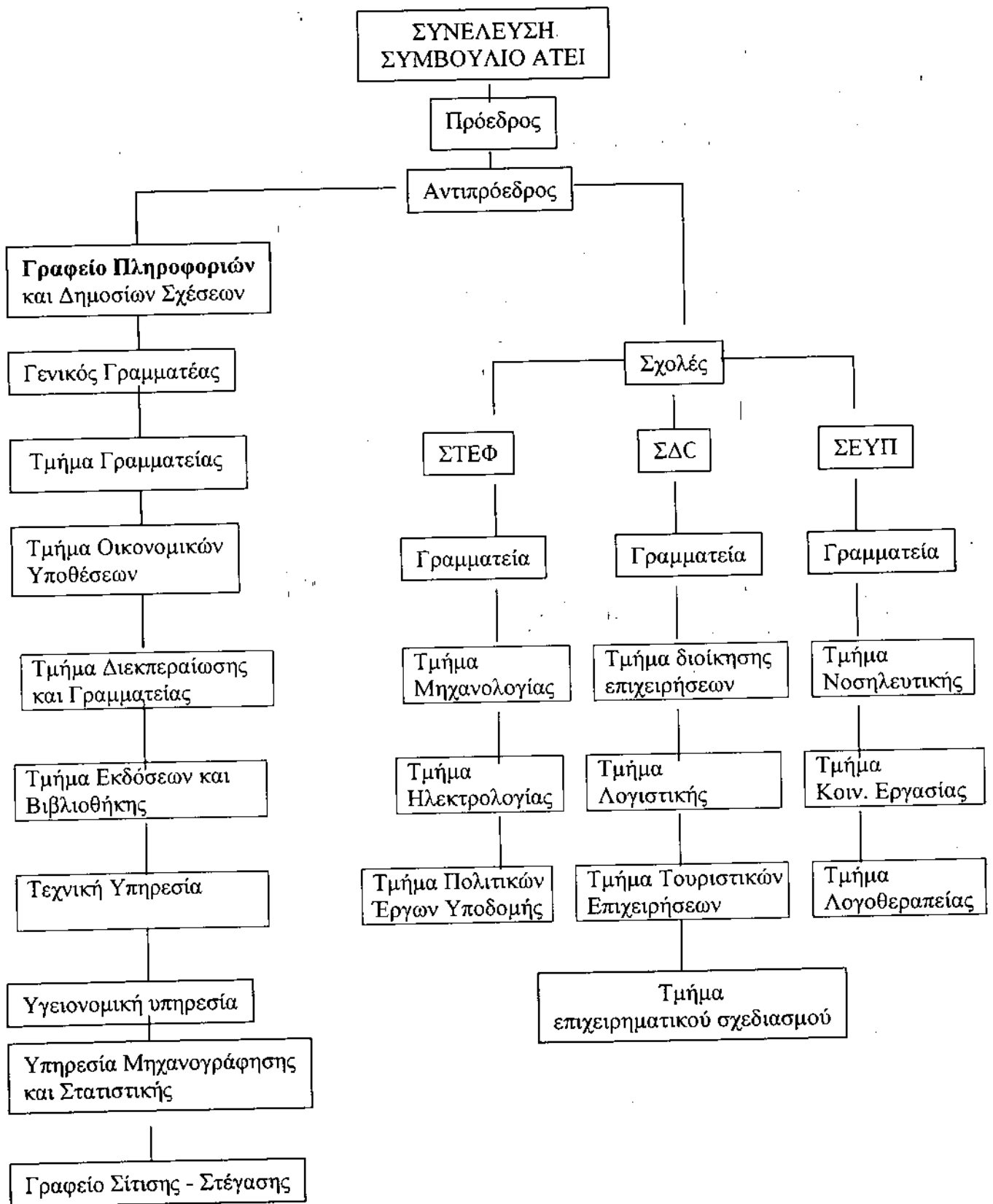
Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον τρόπο που ακολούθησε η έρευνά μας προκειμένου να έχουμε αντικειμενικά αποτελέσματα και συγκεκριμένα. Πριν όμως αναφερθούμε στην μεθοδολογία θα περιγράψουμε με λίγα λόγια την οργάνωση του Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ αρχίζοντας από το οργανόγραμμα του Α.Τ.Ε.Ι. και φθάνοντας ως τα όργανα του τμήματος.

Έπειτα θα περιγράψουμε τον τρόπο που χρησιμοποιήσαμε για να έχουμε το περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα αφενός των καθηγητών και των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα και αφετέρου και των σπουδαστών από τους οποίους συγκεντρώσαμε τα στοιχεία μας.

Θα καταγράψουμε την μέθοδο που ακολουθήσαμε στη συγκέντρωση των δεδομένων μας.

Θα σκιαγραφήσουμε τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της μεθόδου μας. Και θα περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο εξαγάγαμε τα συμπεράσματά μας.

## Οργανόγραμμα Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας



## ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Α.Τ.Ε.Ι.

(Πληροφορίες από τον οδηγό σπουδών - 1996)

Το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Πάτρας ιδρύθηκε το 1983 με το νόμο 1404/83 σαν ένα ανεξάρτητο και αυτοδιοικούμενο Ν.Π.Δ.Δ. και ανήκει μαζί με τα Πανεπιστήμια στην Ελληνική Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Το Α.Τ.Ε.Ι. είναι προσανατολισμένο στην εφαρμοσμένη Έρευνα και Τεχνολογία, ενώ τα Πανεπιστήμια κυρίως στην θεωρητική και βασική έρευνα. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 1404/83 οι σκοποί του ΤΕΙ είναι:

- 1) Να παρέχει θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, επαρκή για την εφαρμογή επιστημονικών, τεχνολογικών, καλλιτεχνικών ή άλλων γνώσεων και δεξιότητα στο επάγγελμα.
- 2) Να συμβάλλει στην δημιουργία υπεύθυνων πολιτών, ικανών να συνεισφέρουν ως στελέχη εφαρμογής στα πλαίσια του δημοκρατικού προγραμματισμού, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτική ανάπτυξη της χώρας.
- 3) Να υλοποιήσει το δικαίωμα της δωρεάν παιδείας κάθε Έλληνα πολίτη, ανάλογα με τις κλίσεις του και με όσα προβλέπουν οι σχετικοί νόμοι.
- 4) Να συμβάλλει στον επαγγελματικό προσανατολισμό, τόσο των σπουδαστών του, όσο και των νέων γενικότερα.
- 5) Να διατηρήσει αμφίδρομη σχέση με τις αντίστοιχες παραγωγικές μονάδες και τους οργανωμένους κλάδους της οικονομίας της περιφέρειάς του.
- 6) Να συνεργάζονται μεταξύ τους ή με άλλα εκπαιδευτικά ή τεχνολογικά ιδρύματα ή φορείς ή υπηρεσίες του εσωτερικού ή εξωτερικού, για την επίτευξη της αποστολής τους.

- 7) Να υπηρετεί την ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση των αποφοιτών του και για διαρκή επιμόρφωση του ελληνικού λαού.
- 8) Να ενημερώνει την κοινή γνώμη για την πορεία πραγματοποίησης των στόχων του.
- 9) Να συντονίζει τις επιδιώξεις του με εκείνες των ΑΕΙ όπως προβλέπονται με το Ν. 1288/82, στην κοινή προσπάθεια για μία αυτοδύναμη οικονομική ανάπτυξη του τόπου.
- 10) Να παίρνει μέρος σε ερευνητικά προγράμματα πάνω σε θέματα εφαρμογής της τεχνολογίας.

### **Ο Πρόεδρος**

Ο Πρόεδρος εκπροσωπεί το Α.Τ.Ε.Ι. και το διοικεί σε συνεργασία με το συμβούλιο. Οι αρμοδιότητές του είναι οι ακόλουθες:

- i) Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, συγκαλεί το συμβούλιο και την συνέλευση του Α.Τ.Ε.Ι., προεδρεύει στις συνεδριάσεις του, εισηγείται τα θέματα της ημερήσιας διάταξης και μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεών τους.
- ii) Μπορεί να μετέχει και να προεδρεύει στις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων των σχολών ή των επιτροπών Α.Τ.Ε.Ι.
- iii) Κατευθύνει και εποπτεύει το έργο των υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας του ιδρύματος.
- iv) Υπογράφει τα πτυχία των αποφοιτών του ιδρύματος.
- v) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία σύμφωνα με τις οικίες διατάξεις και
- vi) Υποβάλλει κάθε χρόνο στη συνέλευση, έκθεση πεπραγμένων για το εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο του ιδρύματος.

### Ο Αντιπρόεδρος

Τον πρόεδρο, σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος, αναπληρώνει ο αντιπρόεδρος. Ο αντιπρόεδρος επικουρεί στα καθήκοντά του τον πρόεδρο και είναι υπεύθυνος για θέματα σπουδών του Α.Τ.Ε.Ι. Ασκή ακόμη όσες αρμοδιότητες εκχωρούνται σε αυτόν με πράξη του προέδρου.

### Η Συνέλευση

Η συνέλευση απαρτίζεται από τον πρόεδρο και τον αντιπρόεδρο του Α.Τ.Ε.Ι., τους διευθυντές των σχολών, τους Προϊσταμένους των τμημάτων, έναν εκπρόσωπο του Δ.Π. του Α.Τ.Ε.Ι., έναν εκπρόσωπο του ΕΤΠ του Α.Τ.Ε.Ι., εκπροσώπους των σπουδαστών, σε αριθμό ίσο προς το 50% του αριθμού των υπολοίπων μελών της συνέλευσης, πλην του προέδρου και του αντιπροέδρου του Α.Τ.Ε.Ι. που είναι μέλη του Ε.Π. και του Ε.Ε.Π., και τον γενικό γραμματέα του Α.Τ.Ε.Ι.. Χρέη γραμματέα της συνέλευσης ασκεί διοικητικός υπάλληλος του κλάδου ΑΤ, που ορίζεται με πράξη του προέδρου του Α.Τ.Ε.Ι.:

- α) Έχει τη γενική εποπτεία της λειτουργίας του Α.Τ.Ε.Ι. και της τήρησης του νόμου και του εσωτερικού κανονισμού.
- β) Αποφασίζει για τις προτάσεις των σχολών, σχετικά με την ίδρυση νέων τμημάτων και τις προτείνει στο συμβούλιο τεχνολογικής εκπαίδευσης και στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- γ) Συντονίζει τα θέματα διδασκαλίας, σπουδών, εξετάσεων κ.λ.π. των σχολών.
- δ) Ψηφίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό του Α.Τ.Ε.Ι.
- ε) Καταρτίζει ή τροποποιεί, μετά από γνώμη των σχολών, τον εσωτερικό κανονισμό του Α.Τ.Ε.Ι. και τον υποβάλλει για έγκριση στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

στ) Επιλέγει ύστερα από κρίση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων τον γενικό γραμματέα του Α.Τ.Ε.Ι. και εισηγείται τον προσωρινό διορισμό ή τη μονιμοποίηση και την προαγωγή του προς τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Η συνέλευση συγκαλείται τακτικά μια φορά το εξάμηνο και έκτακτα όταν τη συγκαλέσει ο πρόεδρος ή ζητηθεί γραπτά από το ένα τρίτο (1/3) τού συνόλου των μελών της, προκειμένου να αντιμετωπισθούν έκτακτα ή επείγοντα θέματα.

### Το Συμβούλιο

Το συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. απαρτίζεται από τον Πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τους διευθυντές των σχολών και έναν εκπρόσωπο των σπουδαστών. Στο συμβούλιο μετέχει και ο γενικός γραμματέας του Α.Τ.Ε.Ι., αλλά έχει δικαίωμα ψήφου μόνο επί θεμάτων των υπηρεσιών που προϊστάται. Το συμβούλιο ως όργανο:

Α) Μεριμνά για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του Α.Τ.Ε.Ι. στα πλαίσια των αποφάσεων της συνέλευσης, του εσωτερικού κανονισμού και του νόμου και ασκεί όλες τις αρμοδιότητες που του αναθέτει η συνέλευση με απόφασή της.

Β) Εισηγείται στη συνέλευση τον προϋπολογισμό και το πρόγραμμα έργων του Α.Τ.Ε.Ι. και μεριμνά για την εκτέλεση των σχετικών αποφάσεών της.

Γ) Κατανέμει τις σχετικές πιστώσεις του προϋπολογισμού και εγκρίνει τις δαπάνες του ιδρύματος.

Δ) Αποφασίζει για τις προτάσεις των σχολών σχετικά με τη μετατροπή ή τη σύσταση νέων θέσεων προσωπικού και εισηγείται στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Ε). Μεριμνά για την οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών διοικητικής μέριμνας του Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και για την επιλογή, τοποθέτηση ή ανακατανομή μελών του Δ.Π. και Ε.Τ.Π. σε αυτές τις σχολές.

Στ) Αναπέμπει αποφάσεις των σχολών, τμημάτων ή Ο.Μ. ή τις παραπέμπει στη συνέλευση για δευτ/μια κρίση ή τις τροποποιεί, εφόσον πρόκειται για επείγοντα θέματα. Τα άλλα όργανα έχουν στην περίπτωση αυτή δικαίωμα προσφυγής στη συνέλευση ενώ η αναπομπή έχει ανασταλτικό χαρακτήρα.

Ζ) Απονέμει στα μέλη του Α.Τ.Ε.Ι. ηθικές αμοιβές για εξαιρετικές πράξεις ή δραστηριότητες που μαρτυρούν εξαιρετικό ήθος και συμβάλλουν αποφασιστικά στην εφαρμογή των τεχνολογικών δεδομένων σε κοινωνικούς και παραγωγικούς τομείς, με ευεργετικές επιδράσεις για το κοινό και την εκπαίδευση.

Η) Ασκει πειθαρχική δικαιοδοσία με τις οικίες διατάξεις.

Θ) Συγκροτεί επιτροπές και ομάδες εργασίας για τη μελέτη ή διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων και

Ι) Αποφασίζει για όλα τα τρέχοντα θέματα που δεν ανάγονται στην αρμοδιότητα άλλων οργάνων ή που του αναθέτει ο εσωτερικός κανονισμός.

### Διδακτικό Έργο

1. Το διδακτικό έργο κατανέμεται σε εξαμηνιαία μαθήματα και περιλαμβάνει:

Α) Θεωρητική διδασκαλία μαθημάτων.

Β) Πρακτικές φροντιστηριακές ή εργαστηριακές ασκήσεις σε χώρους εργασίας που αποσκοπούν στην εμπέδωση και εφαρμογή της θεωρίας και την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων.



Γ) Σεμινάρια, επισκέψεις σε παραγωγικές εγκαταστάσεις, και άλλες ανάλογες δραστηριότητες.

Δ) Πτυχιακές εργασίας και

Ε) Άσκηση στο επάγγελμα.

Η διάρκεια της ωριαίας διδασκαλίας των θεωρητικών μαθημάτων και φροντιστηριακών ασκήσεων ορίζεται στα 45λεπτά της ώρας, μετά τη λήξη της οποίας ακολουθεί διάλειμμα 15 λεπτών.

Η διάρκεια των ωριαίων πρακτικών και εργαστηριακών ασκήσεων είναι 55 λεπτά.

2. Τα μέλη του Ε.Π. παρέχουν συμβουλές στους σπουδαστές για την κατάρτιση του προγράμματος σπουδών τους σε σχέση με τον κανονισμό σπουδών και τις ιδιαίτερες κλίσεις του.

3. Ακόμη το τμήμα για την πρακτική άσκηση των σπουδαστών στο επάγγελμα προγραμματίζει, με την Επιτροπή Πρακτικής Άσκησης, τη τοποθέτησή τους σε θέσεις του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα.

## ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

### Ν. 1404/83 (άρθρο 10)

Τα όργανα της κάθε Σχολής είναι το συμβούλιο της σχολής και ο διευθυντής.

α) Το Συμβούλιο της Σχολής απαρτίζεται από τον διευθυντή της Σχολής, τους προϊσταμένους των Τμημάτων και από εκπροσώπους των σπουδαστών, σε ποσοστό 40% των μελών του συμβουλίου, πλην του διευθυντή, που είναι μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού. Ακόμη μετέχει και ένας εκπρόσωπος του ειδικού τεχνικού προσωπικού, ή ένας εκπρόσωπος του διοικητικού προσωπικού, σε

περιπτώσεις που συζητούνται θέματα, που αφορούν αντίστοιχα τα μέλη του ΕΠΠ, ή του ΔΠ της Σχολής, εκτός της υπηρεσιακής κατάστασης.

β) Το συμβούλιο της Σχολής έχει όλες τις αρμοδιότητες που ο νόμος αυτός αναθέτει στη Σχολή, εκτός εκείνων που ρητά αναθέτονται στον διευθυντή. Ειδικότερα:

- i) Κατανέμει τις πιστώσεις στα Τμήματα και τα εργαστήριά της Σχολής.
- ii) Επεξεργάζεται προτάσεις των Τμημάτων, για την δημιουργία νέων θέσεων εκπαιδευτικού προσωπικού, ή ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, ή ειδικού τεχνικού προσωπικού και τις υποβάλλει στο συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι.
- iii) Αποφασίζει με συμμετοχή του Γενικού Γραμματέα του Α.Τ.Ε.Ι., για την οργάνωση των υπηρεσιών της Σχολής καθώς και για την τοποθέτηση του διοικητικού προσωπικού και ειδικού τεχνικού προσωπικού στα Τμήματα, στις υπηρεσίες και στα εργαστήρια της Σχολής και
- iv) Συντονίζει κοινές εκπαιδευτικές δραστηριότητες Τμημάτων και Σχολής.

Το συμβούλιο της σχολής ασκεί ακόμη τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α) Γνωματεύει για τη μονιμοποίηση, ή μη μέλους του Ε.Π. της σχολής.
- β) Γνωματεύει για την προκήρυξη πλήρωσης θέσεων Ε.Γ.Π. ως και για την επιλογή για διορισμό τους.
- γ) Αναθέτει σε μέλη του Ε.Π. τη διδασκαλία μαθήματος που ανήκει στην ομάδα μαθήματος άλλου τμήματος της ίδιας σχολής.
- δ) Εισηγείται στο συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. την ανάθεση διδασκαλίας σε ωρομίσθιο εκπαιδευτικό προσωπικό για το εαρινό εξάμηνο σπουδών 1983-1984.

- ε) Προτείνει στον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μέλη του Ε.Π. ή Ε.Ε.Π. ανάλογης ειδικότητας, για τη συγκρότηση των ειδικών πενταμελών εκλεκτορικών σωμάτων, για τη πλήρωση θέσεων Ε.Π. και Ε.Ε.Π.
- στ) Συζητεί και εκφράζει γνώμη πάνω σε εισηγήσεις του περιφερειακού συμβουλίου τεχνολογικής εκπαίδευσης.

Ο Διευθυντής της Σχολής έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α) Προϊσταται στις υπηρεσίες της Σχολής.
- β) Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, συγκαλεί το συμβούλιο της Σχολής, προεδρεύει στις συνεδριάσεις του και εισηγείται τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.
- γ) Συντονίζει και εναρμονίζει τη δραστηριότητα των Τμημάτων της σχολής.
- δ) Μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων του συμβουλίου της Σχολής.
- ε) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.
- στ) Συγκροτεί επιτροπές για τη μελέτη και διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων.

Ο διευθυντής της σχολής ασκεί ακόμη και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α) Αίρει με απόφασή του τυχόν συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων ως προς την άσκηση ορισμένης αρμοδιότητας.
- β) Λαμβάνει γνώση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας της σχολής, τη χαρακτηρίζει και τάσσει επ'αυτών σύντομες προθεσμίες απάντησης, όπου αυτό απαιτείται κατά την κρίση του.
- γ) Στο τέλος κάθε χρόνου συντάσσει εκθέσεις υπηρεσιακής επίδοσης του διοικητικού, του Ε.Τ.Π. και του βοηθητικού προσωπικού, ως πρώτος κριτής γι' αυτούς που υπηρετούν στη διεύθυνση της σχολής και ως δεύτερος κριτής γι' αυτούς που υπηρετούν στα διάφορα τμήματα της σχολής.

δ) Μεριμνά για τη τήρηση της σφραγίδας της σχολής υπογράφει και διεξάγει τη σχετική αλληλογραφία σύμφωνα με τον κανονισμό αλληλογραφίας του Α.Τ.Ε.Ι.

ε) Μεριμνά για την κανονική λειτουργία της σχολής και των τμημάτων της και παρακολουθεί την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης που εκτελούνται από τα διάφορα τμήματα και ομάδες μαθημάτων της σχολής.

στ) Συνεργάζεται και αναπτύσσει δημόσιες σχέσεις με άλλες σχολές και Ιδρύματα του εσωτερικού και εξωτερικού με στόχο την παρακολούθηση των εξελίξεων στον εκπαιδευτικό τομέα, την βελτίωση των εκπαιδευτικών μεθόδων, την προώθηση των σπουδαστών για παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων, την ανταλλαγή εμπειριών σε τομείς οργάνωσης διοίκησης και εκπαίδευσης, την ανταλλαγή εκπαιδευτικών επισκέψεων Ε.Π., Ε.Ε.Π. και σπουδαστών κ.λ.π. και ενημερώνει σχετικά τους προϊσταμένους τμημάτων της σχολής.

ζ) Αναθέτει με αποφάσεις του σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π., την εκτέλεση και άλλων υπηρεσιών συναφών προς την ιδιότητα και ειδικότητά του.

η) Μπορεί να μετέχει στις συνεδριάσεις των διαφόρων επιτροπών που ο ένας συγκροτεί.

θ) Ασκεί τέλος, κάθε άλλη αρμοδιότητα που η κείμενη νομοθεσία ή ο πρόεδρος του Ιδρύματος με πράξη του αναθέτει σε αυτόν.

Ο διευθυντής της σχολής αναπληρώνεται στα καθήκοντά του από έναν προϊστάμενο Τμήματος της Σχολής που ορίζεται ως αναπληρωτής διευθυντής από το συμβούλιο της Σχολής για ένα ακαδημαϊκό έτος.

## Όργανα του Τμήματος

### Ν. 1404/83 (άρθρο 9)

Τα όργανα του τμήματος του Α.Τ.Ε.Ι. είναι η Γενική Συνέλευση, το συμβούλιο και ο προϊστάμενος.

1) Η Γενική Συνέλευση απαρτίζεται από το εκπαιδευτικό προσωπικό, ή και το ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό του Τμήματος και εκπροσώπους των σπουδαστών σε αριθμό ίσο προς το 40% του αριθμού των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού, ή και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού του Τμήματος. Η Γενική Συνέλευση έχει όλες τις αρμοδιότητες του Τμήματος, που προβλέπονται από τον νόμο και τον εσωτερικό κανονισμό του Α.Τ.Ε.Ι., εκτός από εκείνες που αναθέτονται σε άλλα όργανα. Συνέρχεται τακτικά δύο (2) φορές, το εξάμηνο και έκτακτα, όταν συγκαλέσει ο προϊστάμενος του τμήματος, ή ζητηθεί γραπτά από το ένα τρίτο (1/3) του συνόλου των μελών της, προκειμένου να αντιμετωπιστούν έκτακτα, ή επείγοντα θέματα και έχει όλες τις αρμοδιότητες του τμήματος εφόσον ρητά δεν ασκούνται από άλλο όργανο και ειδικότερα:

1. Καθορίζει τις ομάδες μαθημάτων του τμήματος για τη διδασκαλία κάθε μαθήματος.

2. Εισηγείται την αναστολή διοργάνωσης μαθημάτων ορισμένης κατεύθυνσης ή κατ'επιλογή υποχρεωτικών ή προαιρετικών μαθημάτων, αν ο αριθμός αυτών που παρακολουθούν είναι περιορισμένος.

3. Αποφασίζει την προσωρινή ή μη αναπλήρωση των θέσεων που κενώνονται κατά το διάστημα της θητείας των τακτικών οργάνων ή την ανάληψη των καθηκόντων από τους αναπληρωτές τους.

4. Εκφράζει γνώμη προς το συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. για απασχόληση μελών του Α.Τ.Ε.Ι. σε Α.Ε.Ι. ή και σε άλλες σχολές αρμοδιότητας

Υπουργείων εθνικής Άμυνας, Δημόσιας Τάξης και Προεδρίας της Κυβέρνησης.

5. Εισηγείται τη μετάκληση Ελλήνων ή ξένων επιστημόνων σε κενές θέσεις, ή ως επισκεπτών καθηγητών για την κάλυψη ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών ή για παροχή ειδικών τεχνικών συμβουλών.

6. Αποφασίζει την κατανομή των μελών του Ε.Π. στις ομάδες μαθημάτων καθορίζοντας συγχρόνως και τη βαθμίδα της θέσης.

7. Καταρτίζει το πρόγραμμα σπουδών του τμήματος.

Το συμβούλιο του τμήματος, απαρτίζεται από τον προϊστάμενο του Τμήματος, τους υπεύθυνους των Ομάδων Μαθημάτων, ένα εκπρόσωπο των σπουδαστών, από ένα εκπρόσωπο της βαθμίδας ή των βαθμίδων του εκπαιδευτικού προσωπικού που δεν μετέχουν στο συμβούλιο και έναν εκπρόσωπο του ειδικού τεχνικού προσωπικού, εφόσον συζητούνται θέματα που αφορούν μέλη του ειδικού τεχνικού προσωπικού.

#### **Το συμβούλιο:**

α) Συντονίζει τα εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα του Τμήματος

β) Αποφασίζει την κατανομή των πιστώσεων στις διάφορες δραστηριότητες του Τμήματος και την κατανομή των κενών θέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού, ή του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού κατά Ομάδες Μαθημάτων και κατά βαθμίδα του εκπαιδευτικού προσωπικού, σύμφωνα με τις ανάγκες του Τμήματος.

γ) Υποβάλλει, δια μέσου της Σχολής, στο συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι., προτάσεις για δημιουργία νέων θέσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού, του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού τεχνικού προσωπικού.

δ) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.

ε) Αποφασίζει για όλες τις ατομικές διοικητικές υποθέσεις των σπουδαστών, ως και την τοποθέτηση του ειδικού τεχνικού προσωπικού.

στ) Ασκει όσες αρμοδιότητες του αναθέτει η Γενική Συνέλευση με ειδική απόφασή της.

ζ) Συντάσσει εκθέσεις κρίσης για όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού τεχνικού προσωπικού του Τμήματος.

**Το συμβούλιο του τμήματος ασκεί ακόμη και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:**

α) Εισηγείται προς το συμβούλιο Α.Τ.Ε.Ι. για τη μονιμοποίηση ή μη μελών του Α.Τ.Ε.Ι.

β) Αποφασίζει για την προκήρυξη και πρόσληψη έκτακτου εκπαιδευτικού προσωπικού και ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου για την κάλυψη απρόβλεπτων και επειγουσών εκπαιδευτικών αναγκών.

γ) Υποβάλλει στο συμβούλιο Α.Τ.Ε.Ι. αιτιολογημένες προτάσεις για πρόσληψη έκτακτου Ε.Π. και Ε.Ε.Π. με ελλιπή προσόντα εφόσον δεν είναι δυνατή η εξεύρεση προσωπικού με τα προσόντα του ν. 1404/83.

δ) Εισηγείται στο συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. τη μερική απαλλαγή από τα διδακτικά τους καθήκοντα μελών του Ε.Π. προκειμένου να συμμετάσχουν σε ερευνητικά προγράμματα.

ε) Εισηγείται στο συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. τη χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας σε μέλη του Ε.Π. και Ε.Ε.Π. του τμήματος.

στ) Προτείνει στο συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. την προκήρυξη θέσεων Ε.Τ.Π. που ανήκουν στο τμήμα, την επιλογή αυτών για πλήρωση των θέσεων ως και τη μονιμοποίησή τους ή μη.

ζ) Εκφράζει γνώμη για τη διοργάνωση και λειτουργία ειδικών τμημάτων για τους εργαζόμενους σπουδαστές.

η) Αποφασίζει για το κύρος και την καταλληλότητα των σημειώσεων που διανέμονται στους σπουδαστές με βάση έγγραφη εισήγηση μέλους του Ε.Π. ή Ε.Ε.Π. του τμήματος της ίδιας ή συναφούς ειδικότητας και της ίδιας ή ανώτερης βαθμίδας.

θ) Προγραμματίζει την τοποθέτηση των σπουδαστών τμήματος σε θέσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την πρακτική άσκησή τους στο επάγγελμα.

ι) Καταρτίζει, εγκρίνει και δημοσιεύει τα προγράμματα εξετάσεων και ορίζει τους επιτηρητές.

ια) Προτείνει την οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων εφαρμοσμένης έρευνας.

ιβ) Επιλαμβάνεται κάθε θέματος που ήθελε ανακύψει και δεν είναι άλλο όργανο αρμόδιο ειδικά, ή παραπέμπεται στο συμβούλιο από τον προϊστάμενο του τμήματος.

**Ο προϊστάμενος του Τμήματος ασκεί τις παρακάτω αρμοδιότητες:**

α) Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη της Γενικής Συνέλευσης και του συμβουλίου, συγκαλεί τα όργανα αυτά, προεδρεύει στις εργασίες τους, εισηγείται τα διάφορα θέματα και μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεών τους.

β) Τηρεί μητρώα επιστημονικής και εκπαιδευτικής δραστηριότητας κάθε μέλους του εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού.

γ) Έχει πειθαρχική δικαιοδοσία, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.

δ) Συγκροτεί επιτροπές για τη μελέτη και διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων και προΐσταται των υπηρεσιών του Τμήματος.



**Ο προϊστάμενος τμήματος ασκεί ακόμα και τις ακόλουθες αρμοδιότητες:**

- α) Λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των σπουδών του τμήματος.
- β) Μεριμνά για την προμήθεια και κανονική λειτουργία των εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων του τμήματος.
- γ) Έχει την γενική ευθύνη εύρυθμης διεξαγωγής των εξετάσεων και σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των ομάδων μαθημάτων λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα.
- δ) Εποπτεύει και καθοδηγεί στο έργο του το Ε.Τ.Π., το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό που υπηρετεί στο τμήμα και συντάσσει τις ετήσιες εκθέσεις υπηρεσιακής τους επίδοσης ως δεύτερο κριτής.
- ε) Παρακολουθεί την διεξαγόμενη εκπαίδευση και συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών.
- στ) Προσυπογράφει τα πτυχία και τα αντίγραφα πτυχίων και υπογράφει τα πιστοποιητικά σπουδαστικής κατάστασης, τις βεβαιώσεις σπουδών και διανομής σπουδαστικών βιβλίων στους σπουδαστές.
- ζ) Προβαίνει στη συγκρότηση ειδικού γραφείου από εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους του τμήματος για την παροχή κατευθύνσεων και συμβουλών στους σπουδαστές σχετικά με τα προγράμματα σπουδών και πρακτικής τους άσκησης.
- η) Ασκεί κάθε άλλη δραστηριότητα που συμβάλλει στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.

Ο προϊστάμενος αναπληρώνεται στα καθήκοντά του από τον υπεύθυνο της Ομάδας Μαθημάτων του Τμήματος, που ορίζεται ως αναπληρωτής προϊστάμενος για ένα ακαδημαϊκό έτος από το συμβούλιο του Τμήματος.

Με απόφαση του συμβουλίου του Α.Τ.Ε.Ι., μπορεί να εναλλάσσονται των καθηκόντων τους οι προϊστάμενοι των Τμημάτων, οι οποίοι για λόγους υποκειμενικούς, ή αντικειμενικούς δεν ανταποκρίνονται προσωρινά, ή για μεγάλο χρονικό διάστημα στα καθήκοντά τους.

Εάν το Τμήμα αποτελείται από μία μόνο ομάδα μαθημάτων, δεν λειτουργεί συμβούλιο, ατονεί η Γενική Συνέλευση της Ομάδας Μαθημάτων και δεν εκλέγεται υπεύθυνος της Ομάδας Μαθημάτων, αλλά μόνο προϊστάμενος Τμήματος. Η Γενική Συνέλευση του Τμήματος ασκεί και τις αρμοδιότητες του συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης της ομάδας μαθημάτων, ενώ ο προϊστάμενος του Τμήματος ασκεί και τις αρμοδιότητες του υπεύθυνου της Ομάδας Μαθημάτων.

Όργανα της ομάδας μαθημάτων είναι η γενική συνέλευση και ο υπεύθυνος.

Η γενική συνέλευση απαρτίζεται από το Ε.Π. ή το Ε.Ε.Π. και δύο (2) εκπροσώπους των σπουδαστών και έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

Την εκλογή του υπεύθυνου ομάδας μαθημάτων με τον αναπληρωτή του, την ανάθεση καθηκόντων υπευθύνου εργαστηρίου σε καθηγητή, επίκουρο καθηγητή ή καθηγητή εφαρμογών και κατά σειρά υποβάλλει στη γενική συνέλευση του τμήματος προτάσεις για:

Την αναμόρφωση προγραμμάτων σπουδών, εισαγωγή νέων εκπαιδευτικών και εξεταστικών μεθόδων, διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων και άλλων μορφωτικών διαλέξεων, για αγορά εργαστηριακού και άλλου εξοπλισμού κ.λ.π.

## Μεθοδολογία της έρευνας

Γνωρίζουμε ότι το επίπεδο ανάπτυξης της διοικητικής επιστήμης της Διοίκησης Προσωπικού εξαρτάται άμεσα από την δύναμη και εξουσία που κατέχουν οι υπεύθυνοι που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού. Είναι γεγονός ότι εάν στα στελέχη αυτά έχει μεταβιβαστεί εξουσία από την ανώτατη ηγεσία θα μπορούν να ανταπεξέλθουν ικανοποιητικά στα ποικίλα καθήκοντά τους. Διαφορετικά, επειδή η εξέλιξη της διοικητικής πρακτικής στη Διοίκηση προσωπικού καθρεπτίζεται στην καλή πορεία του οργανισμού τότε και η πορεία του ιδρύματος και των σχολών του θα καταστεί προβληματική.

Προκειμένου λοιπόν να δώσουμε απαντήσεις στο θέμα του κατά πόσον η κατοχή δύναμης και εξουσίας από τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση προσωπικού στη Σχολή Σ.Δ.Ο. τους διευκολύνει στο να ενεργούν αποτελεσματικά, η έρευνα αυτή έχει τους παρακάτω στόχους:

- 1) Να αναγνωρίσει το κατά πόσο τα στοιχεία της δύναμης και της εξουσίας διευκολύνουν τα άτομα που ασκούν Διοίκηση προσωπικού στη Σχολή Σ.Δ.Ο. να είναι αποτελεσματικά στην εργασία τους.
- 2) Να καταγράψει και να αναλύσει το βαθμό εξουσίας και δύναμης που διαθέτουν τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.
- 3) Να καταγράψει το μοντέλο που υφίσταται αυτή τη στιγμή στη Σχολή Σ.Δ.Ο.
- 4) Να καταγράψει σε ποιο επίπεδο ασκούνται οι λειτουργίες της Δ.Π. στη σχολή.

5) Και τέλος, να μπορέσει να εξάγει κάποια συμπεράσματα τα οποία θα καταδείξουν κάποιες διόδους έτσι ώστε να ανακαλύψουμε μέσω αυτών των συμπερασμάτων στις προοπτικές εξέλιξης που υπάρχουν έτσι ώστε να επιτύχουμε το καλύτερο δυνατό μοντέλο Διοίκησης προσωπικού για τη σχολή Σ.Δ.Ο.

### Σύνδεση με τη βιβλιογραφία

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην ιστορική αναδρομή της Δ.Π. από τότε που πρωτοεμφανίστηκε μέχρι την μορφή που έχει πάρει σήμερα έτσι ώστε να καταλάβουμε το αντικείμενο της Δ.Π. και την ανάγκη δημιουργίας της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρουμε αναλυτικά τις λειτουργίες της Δ.Π. έχοντας ως σκοπό να καταδείξουμε την αλληλουχία που υπάρχει μεταξύ των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού, της επιστήμης της Διοίκησης Προσωπικού αλλά και την άσκηση της αποτελεσματικής Διοίκησης Προσωπικού από την Διεύθυνση Δ.Π. ή το τμήμα είτε αναφερόμαστε σε ιδιωτικό φορέα είτε αναφερόμαστε σε Δημόσιο φορέα.

Τέλος, προσπαθήσαμε να δείξουμε ότι χωρίς τις λειτουργίες της Δ.Π. δεν υφίσταται καν η Δ.Π. και χωρίς την Δ.Π. οι λειτουργίες της δεν εφαρμόζονται σωστά και εφόσον δεν εφαρμόζονται σωστά δεν έχουν λόγο να εφαρμόζονται.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι στο δεύτερο κεφάλαιο προσπαθήσαμε να δώσουμε στον κάθε αναγνώστη να καταλάβει τα εξής παρακάτω :

- Οι λειτουργίες υπηρετούν την Διοίκηση Προσωπικού.
- Η Δ.Π. πρέπει να ασκείται πάντα μέσω των λειτουργιών.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύουμε την μεθοδολογία της έρευνάς μας καταγράφοντας ποια άτομα επισκεφτήκαμε, σε ποια ιεραρχικά στελέχη και σε ποιους σπουδαστές της σχολής Σ.Δ.Ο. υποβάλαμε τις ερωτήσεις μας, προκειμένου να έχουμε τις πλέον αντικειμενικές απαντήσεις και ποιο τρόπο χρησιμοποιήσαμε για να εξάγουμε τα συμπεράσματά μας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο μέσω του ερωτηματολογίου θα προσπαθήσουμε κατά κύριο λόγο να καταδείξουμε τα εξής παρακάτω πράγματα :

- 1) Ποιες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που ασκούν Δ.Π. στην σχολή Σ.Δ.Ο.
- 2) Σε ποιο επίπεδο βρίσκεται η Διοίκηση Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο. ως προς τις λειτουργίες της Δ.Π. που ασκούνται.
- 3) Κατά πόσο καλά η υπηρεσία προσωπικού των τμημάτων της Σ.Δ.Ο. στηρίζει τον ρόλο του υπεύθυνου του προσωπικού κάθε τμήματος της σχολής Σ.Δ.Ο.
- 4) Να καταδείξουμε ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό της Διοίκησης Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο.
- 5) Να καταλάβουμε ποιο είναι το προτιμητέο μοντέλο Δ.Π. για τη σχολή Σ.Δ.Ο.
- 6) Να καταλήξουμε σε ποιο στυλ Δ.Π. πιστεύουν ότι υφίσταται στη Σ.Δ.Ο. οι εργαζόμενοι και οι καθηγητές της σχολής Σ.Δ.Ο.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, καταγράφουμε τα αποτελέσματα της έρευνας, αναλύοντας σε κάθε ερώτησή μας τις απαντήσεις που εκδόθηκαν από τους συμμετέχοντες και κεφαλαιώνουμε με τα γενικά μας συμπεράσματα για την όλη εργασία μας.

### **Το δείγμα**

Ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο συνέλεξα τα δεδομένα αυτά από τους συμμετέχοντες ήταν, μέσω προσωπικών γνωριμιών μου, συναντήσεις με διοικητικούς υπαλλήλους και συναντήσεις με καθηγητές της σχολής Σ.Δ.Ο., οι οποίοι αφού είχαν μαζί μας μία βραχύχρονη συνομιλία για το θέμα που ερευνούσαμε, συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο και συγχρόνως τους παίρναμε συνέντευξη.

Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην ιδιότητα ερωτηθέντων, ώστε να έχουμε τις πλέον αντικειμενικές κρίσεις για τις ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνοντο στο ερωτηματολόγιο.

Τα κυριότερα στοιχεία του δείγματος αντικατοπτρίζονται στα παρακάτω χαρακτηριστικά.

#### **Επίπεδο ιεραρχίας**

Το ποσοστό των ερωτηθέντων εργάζοντο ως διοικητικοί υπάλληλοι ή καθηγητές στη Σ.Δ.Ο. ενώ ένα μικρό ποσοστό είναι σπουδαστές της Σ.Δ.Ο. Στο προσωπικό αυτό και στους σπουδαστές επικεντρώθηκαν οι ερωτήσεις που αφορούσαν την Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. Παρακάτω παραθέτουμε ένα συγκεντρωτικό πίνακα των ερωτηθέντων του δείγματος αλλά και επιμέρους αναλυτικούς πίνακες με τα ονοματεπώνυμα και τις ιδιότητες των ερωτηθέντων.

### Συγκεντρωτικός πίνακας

A/A	Ιεραρχικό επίπεδο	Αριθμός ερωτηθέντων
1.	Σπουδαστές	10
2.	Διοικητικοί Υπάλληλοι	11
3.	Καθηγητές	10

#### 1) Αναλυτικός Πίνακας Σπουδαστών βάσει την σχολή φοίτησής τους

A/A	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ
1.	Καποπούλου Δήμητρα	Σπουδάστρια Σ.Δ.Ο.
2.	Παπαηλίας Παναγιώτης	Σπουδαστής Σ.Δ.Ο.
3.	Μανέτας Βασίλειος	Σπουδαστής Σ.Δ.Ο.
4.	Κιουφειτζή Ελενα	Σπουδάστρια Σ.Δ.Ο.
5.	Κολοσακας Αλέξιος	Σπουδαστής Σ.Δ.Ο.
6.	Ανδρικοπούλου Γεωργία	Σπουδάστρια Σ.Δ.Ο.
7.	Χριστοπούλου Χρυσάνθη	Σπουδάστρια Σ.Δ.Ο.
8.	Κώτση Αλεξάνδρα	Σπουδάστρια Σ.Δ.Ο.
9.	Ανθή Μαρία	Σπουδάστρια Σ.Δ.Ο.
10.	Παπακωνσταντίνου Ευστάθιος- Μάριος	Σπουδαστής Σ.Δ.Ο.

2) Αναλυτικός Πίνακας Διοικητικών υπαλλήλων

βάσει την ιδιότητά τους

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
1.	Αθανασόπουλος Φώτης	Υπάλληλος Γραμματείας Διοίκησης Τουριστ. Επιχειρήσεων
2.	Μικρώνη Αναστασία	Προϊσταμένη Γραμματείας Διοίκησης Τουριστ. Επιχειρήσεων
3.	Νικολάου Ασπασία	Υπάλληλος Γραμματείας Διοίκησης Επιχειρήσεων
4.	Ιγγλέσης Ιωάννης	Υπάλληλος Γραμματείας Διοίκησης Επιχειρήσεων
5.	Μαρσέλη Ελένη	Υπάλληλος Γραμματείας Διοίκησης Επιχειρήσεων
6.	Λούτα Χαριτίμη	Προϊσταμένη Γραμματείας Διοίκησης Επιχειρήσεων
7.	Γεροπαντά Αφροδίτη	Υπάλληλος Γραμματείας Λογιστικής
8.	Κοτσανοπούλου Γεωργία	Υπάλληλος Γραμματείας Λογιστικής
9.	Αγγελοπούλου Λεμονιά	Υπάλληλος Γραμματείας Λογιστικής
10.	Ζαχαροπούλου Ολγα	Υπάλληλος Γραμματείας Λογιστικής
11.	Σπαρτινού Αγγελική	Προϊσταμένη Κεντρικής Γραμματείας Σ.Δ.Ο.



### 3) Αναλυτικός Πίνακας Καθηγητών βάσει την ιδιότητά τους

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ
1.	Ζαφειροπούλου Αναστασία	Καθηγήτρια και Προϊσταμένη Τμήμ. Τουρ. Επιχειρήσεων
2.	Σπηλιόπουλος Ιωάννης	Καθηγητής Τμήματος Τουριστ. Επιχειρήσεων
3.	Παναγόπουλος Αλκιβιάδης	Καθηγητής Τμήματος Τουριστ. Επιχειρήσεων
4.	Ταμπακάς Βασίλειος	Καθηγητής και Προϊστάμενος Τμήματος Λογιστικής.
5.	Παναγόπουλος Ιωάννης	Καθηγητής και Προϊστάμενος Τμήμ. Διοίκ. Επιχειρήσεων
6.	Γούλα Αλεξάνδρα	Καθηγήτρια Τμήμ. Διοικ. Επιχειρήσεων
7.	Ρεκλίτης Παναγιώτης	Αναπληρωτής Καθηγητής Τμ. Λογιστικής
8.	Καναβός Νικόλαος	Αναπληρωτής Καθηγητής Τμ. Διοίκησης Επιχειρήσεων
9.	Φαζάκης Γεώργιος	Επίκουρος Καθηγητής Τμήμ. Διοίκησης Επιχειρήσεων
10.	Αναγνωστόπουλος Αλκιβιάδης	Καθηγητής Τμ. Διοικ. Επιχειρήσεων και Αναπληρωτής Προϊστάμενος του Τμήματος Διοικ. Επιχειρήσεων, Υπεύθυνος Τομέα Νομικών Μαθημάτων και Επιστημονικός Υπεύθυνος του Π.Σ.Ε.

## **Ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώναμε ερωτώντας τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν η κύρια μέθοδος για την συγκέντρωση των πληροφοριών μας, για τους παρακάτω κύριους λόγους :

Πρώτον, υπήρχε μια διαπροσωπική επικοινωνία με τον καθένα, δίδοντάς μας την ευχέρεια να έχουμε μια επιτόπου εξέταση του εργασιακού χώρου του στελέχους καθώς και την επιτόπου εξέταση των χαρακτηριστικών στοιχείων του ερωτώμενου.

Δεύτερον, η προσωπική επαφή με τον ερωτώμενο μας έδωσε το πλεονέκτημα να εξερευνήσουμε τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις των ερωτώμενων.

Τρίτον, η διαπροσωπική επαφή με τους ερωτώμενους μας έδωσε την ευχέρεια για περισσότερο και εις βάθος ανάλυση του θέματος που μας απασχολούσε.

Τέλος, είναι γνωστή η προτίμηση των Ελλήνων για προφορική και όχι γραπτή καταγραφή των σκέψεων και αισθημάτων τους.

## **Πιλοτική διερεύνηση**

Προκειμένου να μελετήσουμε το κατά πόσο αντιληπτές ήσαν οι ερωτήσεις που είχαμε να υποβάλουμε στους συμμετάσχοντες στην έρευνα σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Καθηγητή, καταγράψαμε ένα σει από ερωτήσεις και μετά από συζητήσεις καταλήξαμε στο τελικό ερωτηματολόγιο αφού εξετάσαμε τη βατότητα των ερωτήσεων.

Αυτή η διαδικασία ήταν ωφέλιμη για τους παρακάτω λόγους :

Πρώτον, επαναδιατυπώσαμε ορισμένες ερωτήσεις έτσι που να είναι περισσότερο κατανοητές και

Δεύτερον, αποκτήσαμε εμπειρία για τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαμε να είμαστε περισσότερο αποτελεσματικοί στην προσωπική μας επαφή με τους ερωτώμενους.

### **Κριτική της μεθοδολογίας**

Κρίνοντας τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά της έρευνας αυτής θα μπορούσαμε να σημειώσουμε τα παρακάτω :

#### **Θετικά στοιχεία**

Με την προσωπική παρατήρηση που κάναμε, όταν επισκεπτόμαστε τους ερωτηθέντες του δείγματος, διαμορφώσαμε μια καλύτερη και περισσότερο αντικειμενική άποψη και για την Σχολή Σ.Δ.Ο. και για τους ερωτώμενους.

Εχοντας μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με τους ερωτώμενους είχαμε την ευχέρεια να υποβάλλουμε και ερωτήσεις που δεν συμπεριλαμβάνοντο στο ερωτηματολόγιο, προκειμένου να αποκτήσουμε μία σαφή εικόνα για την όλη κατάσταση.

Οι άτυπες συζητήσεις δε που είχαμε με υπαλλήλους όλων των τάξεων και βαθμών μας βοήθησε στο να σχηματίσουμε αντικειμενική εικόνα για το θέμα που εξετάζαμε.

## Αρνητικά στοιχεία

Τα βασικά αρνητικά στοιχεία της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε ήταν ότι αφιερώσαμε πολύ χρόνο για τη συλλογή των δεδομένων, αφού για τη διαδικασία αυτή καταναλώσαμε σχεδόν όλο το καλοκαίρι του 2004.

Όμως, με το καλοσχεδιασμένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε, πιστεύουμε ότι οι απαντήσεις ήταν ακριβείς και αξιόλογες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΕΡΕΥΝΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

##### Ερώτηση 1

Ποια είναι η γνώμη σας για τη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα;

ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ

ΚΑΛΗ

ΜΕΤΡΙΑ

ΚΑΚΗ

##### Ερώτηση 2

Ποια είναι η γνώμη σας για τη Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας;

ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ

ΚΑΛΗ

ΜΕΤΡΙΑ

ΚΑΚΗ

### Ερώτηση 3

Ποια είναι η γνώμη σας για τα αρνητικά σημεία που τυχόν επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο;

.....  
.....  
.....

### Ερώτηση 4

Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας (Σ.Δ.Ο.);

.....  
.....  
.....

### Ερώτηση 5

Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας ως προς τις παρακάτω λειτουργίες;

#### Α) ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ

ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ

ΚΑΛΟ

ΜΕΤΡΙΟ

ΚΑΚΟ

**Β) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**

**Γ) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**

**Δ) ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**

**Ε) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**

**ΣΤ) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**

**Ζ) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**

**Η) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**

**Θ) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                    ΚΑΛΟ                    ΜΕΤΡΙΟ                    ΚΑΚΟ**



**Ι) ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Κ) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Λ) ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Μ) ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΗ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Ν) ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Ξ) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Ο) ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Π) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Ρ) ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ**

**ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ                      ΚΑΛΟ                      ΜΕΤΡΙΟ                      ΚΑΚΟ**

**Ερώτηση 6**

**Κατά πόσο καλά η υπηρεσία σου στηρίζει το ρόλο του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού;**

.....  
.....  
.....

**Ερώτηση 7**

**Τι εξουσία και δύναμη πιστεύετε ότι έχει το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο.;**

.....  
.....  
.....

**Ερώτηση 8**

**Ποιος είναι υπεύθυνος στο σχεδιασμό πολιτικής για την Διοίκηση Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο.;**

.....  
.....  
.....

### Ερώτηση 9

Τι είδους σχέσεις προτιμάτε να επικρατούν στη σχολή σας;

- A) Φιλικές προκειμένου να υπάρχει ένα ζεστό ανθρώπινο περιβάλλον;
- B) Ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες διαθέτουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα αλλά συγχρόνως και σεβασμό στις αξίες του ανθρώπου;

### Ερώτηση 10

Ποιο από τα παρακάτω μοντέλα Διοίκησης Προσωπικού θα θέλατε να επικρατεί στη σχολή σας;

- A) Ένα μοντέλο όπου θα στηρίζεται στην εμπέδωση και την ανάπτυξη της φιλίας προκειμένου όλοι να αισθάνονται άνετα και φιλικά και όπου ο Προϊστάμενος θα είναι συναισθηματικά δεμένος με όλη την ομάδα εργασίας.
- B) Ένα μοντέλο όπου ο Προϊστάμενος θα είναι φίλος με τα πιο αξιόλογα στελέχη της ομάδας;
- Γ) Ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο – εργαζόμενο σε όλα τα επίπεδα.
- Δ) Ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και τις ανάγκες της υπηρεσίας.

### Ερώτηση 11

Ποιο είναι το επικρατούν στυλ Διοίκησης Προσωπικού στην υπηρεσία που εργάζεστε; Περιγράψτε το παρακαλώ με λίγα λόγια.

.....

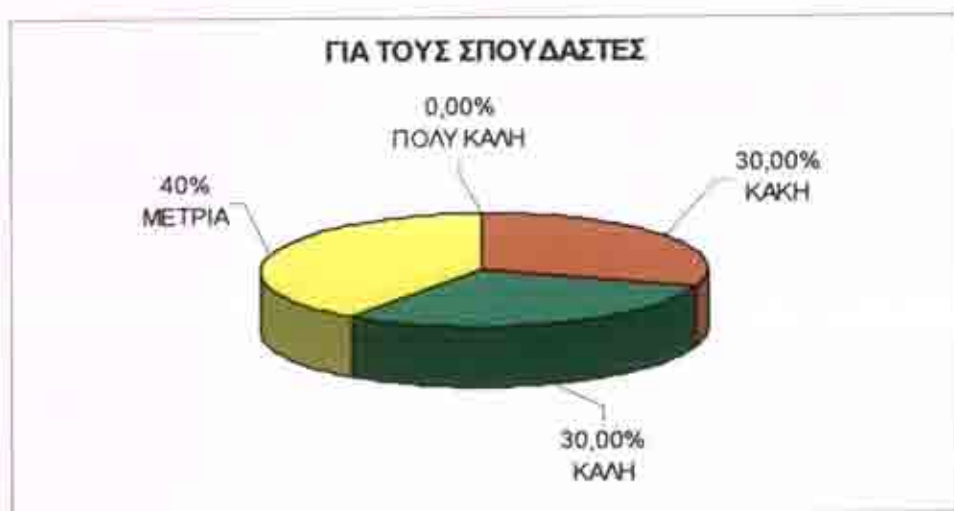
.....

.....

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**  
**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ,**  
**ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ**

**Ερώτηση 1**

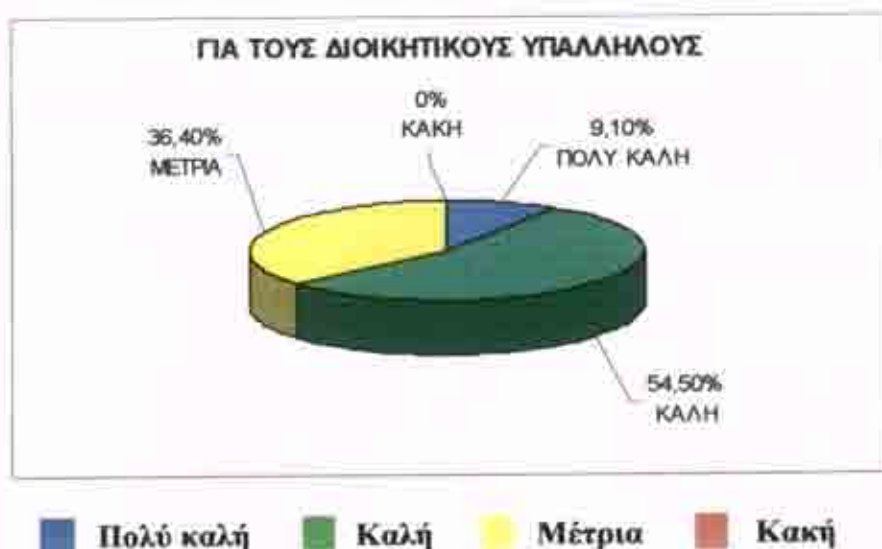
**Ποια είναι η γνώμη σας για τη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα;**



■ Πολύ καλή   ■ Καλή   ■ Μέτρια   ■ Κακή

**Απάντηση :**

**Για τους σπουδαστές :** Το **30%** θεώρησε την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα ότι είναι **ΚΑΛΗ**, το **40%** την θεώρησε ότι είναι **ΜΕΤΡΙΑ**, το **30%** θεώρησε ότι είναι **ΚΑΚΗ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει πως είναι **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ (0%)**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους, η γνώμη τους για την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο τομέα περιγράφεται στις εξής παρακάτω απαντήσεις : Το **9,1%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων έχει **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ** γνώμη για την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, το **54,5%** έχει **ΚΑΛΗ** γνώμη για την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, το **36,4%** έχει **ΜΕΤΡΙΑ** γνώση για την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο τομέα ενώ κανείς τους δεν έχει **ΚΑΚΗ** γνώμη (**0%**) για τη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα.



Όσον αφορά τους καθηγητές, η γνώμη τους για την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα περιγράφεται στις εξής παρακάτω απαντήσεις : Το 20% των ερωτηθέντων καθηγητών έχει **ΚΑΛΗ** γνώμη για την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, το 80% έχει **ΜΕΤΡΙΑ** γνώμη για τη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα ενώ κανείς τους δεν έχει αντίστοιχα **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ** ή **ΚΑΚΗ** γνώμη (0%) για την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα.

## Ερώτηση 2

Ποια είναι η γνώμη σας για τη Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας;

Απάντηση :



Για τους σπουδαστές : Το 40% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. είναι **ΚΑΛΗ**, το 50% θεωρεί ότι είναι **ΜΕΤΡΙΑ**, το 10% θεωρεί ότι είναι **ΚΑΚΗ** ενώ κανείς τους δεν θεωρεί ότι είναι **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ** (0%).



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους, η γνώμη τους για την Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας περιγράφεται στις εξής παρακάτω απαντήσεις: Το **36,4%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων θεωρεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. είναι **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ**, το **45,4%** θεωρεί ότι είναι **ΚΑΛΗ**, το **18,2%** θεωρεί ότι είναι **ΜΕΤΡΙΑ** ενώ κανείς τους δεν θεωρεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. είναι **ΚΑΚΗ (0%)**.



Όσον αφορά τους καθηγητές, η γνώμη τους για την Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. περιγράφεται στις εξής παρακάτω απαντήσεις : Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών θεωρεί ότι η Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. είναι **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ**, το 20% θεωρεί ότι είναι **ΚΑΛΗ**, το 60% θεωρεί ότι είναι **ΜΕΤΡΙΑ** και ένα 10% θεωρεί ότι είναι **ΚΑΚΗ**.

### Ερώτηση 3

Ποια είναι η γνώμη σας για τα αρνητικά σημεία που τυχόν επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο;

Απάντηση :

### ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Για τους σπουδαστές όσον αφορά τα αρνητικά σημεία που επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο στο Δημόσιο Τομέα απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Γραφειοκρατία
- Πολιτικό Μέσο
- Ο ανταγωνισμός
- Η έλλειψη εκπαίδευσης λόγω μη κατάρτισης των εργαζομένων αφού είναι αισθητή τόσο η έλλειψη διενέργειας σεμιναρίων όσο και η έλλειψη πρωτοβουλιών από την Διοίκηση, έτσι ώστε η λειτουργία της εκπαίδευσης να είναι αποτελεσματική.
- Επικοινωνιακά προβλήματα.
- Μη καταμερισμός εργασίας



- Παγιότητα προσώπων και γνωριμίες.
- Αρνητική διάθεση υπαλλήλων και στελεχών.
- Αν και υπάρχει υψηλό επίπεδο στελεχών αυτά τα στελέχη δεν διαθέτουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αλληλοσεβασμός, συνεργασία, εκτίμηση και κατ' επέκταση να μην εξυπηρετείται το κοινό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Ελλιπής οργάνωση.
- Έλλειψη επικοινωνίας.
- Αρνητικό κλίμα μεταξύ Διοίκησης και Υπαλλήλων αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος εργαζομένων ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους.
- Ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό απάντησε δεν γνωρίζω.

Για τους διοικητικούς υπαλλήλους όσον αφορά τα αρνητικά σημεία που επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο στο Δημόσιο Τομέα απάντησα τα εξής παρακάτω :

- Προβλήματα γραφειοκρατίας.
- Προβλήματα υλικοτεχνικού εξοπλισμού.
- Έλλειψη συντονισμού από την Κεντρική Διοίκηση.
- Ελλιπής επιμόρφωση διοικητικού προσωπικού.
- Αδυναμία οριοθέτησης στόχων.
- Αδυναμία κοινής πολιτικής.
- Σύγκρουση συμφερόντων.
- Επικοινωνιακά προβλήματα.

- Έλλειψη απαιτούμενων προσόντων και της Διοίκησης και του διοικητικού προσωπικού.
- Μη οριοθέτηση υπηρεσιακών δραστηριοτήτων.
- Οι ανθρώπινες σχέσεις γενικότερα που εφόσον είναι εχθρικές δημιουργούν απλώς πρόβλημα, εφόσον όμως είναι φιλικές δημιουργούν μεγαλύτερο πρόβλημα λόγω εκμετάλλευσης.
- Καταμερισμός εργασίας.

**Για τους καθηγητές** όσον αφορά τα αρνητικά σημεία που επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο στο Δημόσιο Τομέα απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Η μονιμότητα και το πολιτικό μέσο.
- Έλλειψη συντονισμού των υπηρεσιών.
- Έλλειψη ορισμένων γνώσεων που αφορούν την σύγκρότηση της υπηρεσιακής υποστήριξης.
- Άγνοια ισχύουσας νομοθεσίας.
- Έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού.
- Έλλειψη χρονοδιαγράμματος και πλαισίου στόχων.
- Η μη επαγγελματική συνείδηση των εργαζομένων στους χώρους εργασίας.
- Έλλειψη γνώσεων.
- Έλλειψη συνέπειας.
- Έλλειψη αξιοκρατίας.
- Έλλειψη κινήτρων.
- Έλλειψη επαγγελματικής εκπαίδευσης ή κατάρτισης.
- Έλλειψη γνώσεων πληροφορικής.
- Επαρκής επίβλεψη.

- Γραφειοκρατία.
- Ενδοϋπηρεσιακά προβλήματα.
- Μη προγραμματισμός από τη Διοίκηση.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος.
- Επικοινωνιακά προβλήματα.
- Η υπάρχουσα αντίληψη γύρω από την άσκηση δραστηριοτήτων η οποία έχει τάσεις συγκεντρωτισμού από τα διάφορα όργανα.
- Έλλειψη απολύτου καταμερισμού της διοικητικής εργασίας.
- Ένα μικρό ποσοστό δεν απάντησε (10%).

### **ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

Για τους σπουδαστές όσον αφορά τα αρνητικά σημεία που επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο στον **Ιδιωτικό Τομέα** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Αν και υπάρχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο στελεχών, αυτά τα στελέχη δεν διαθέτουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αλληλοσεβασμός, συνεργασία, εκτίμηση και κατ' επέκταση να μην εξυπηρετείται το κοινό με το καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Επικοινωνιακά προβλήματα.
- Αρνητική διάθεση υπαλλήλων και στελεχών.
- Ελλιπής εκπαίδευση.
- Μη καταμερισμός εργασίας.
- Ο ανταγωνισμός
- Έλλειψη ενημέρωσης των επιτηδευματιών (επιχειρηματιών) για τρόπους ανάπτυξης της Διοίκησης Προσωπικού των επιχειρήσεών τους.

- Ελλιπής οργάνωση.
- Προβλήματα συνεργασίας.
- Αρνητικό κλίμα μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος εργαζομένων ως προς το αντικείμενο της εργασίας του.
- Ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό απάντησε δεν γνωρίζω.

Για τους διοικητικούς υπαλλήλους όσον αφορά τα αρνητικά σημεία που επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο στον **Ιδιωτικό Τομέα** απάντησα τα εξής παρακάτω :

- Επικοινωνιακά προβλήματα.
- Καταμερισμός εργασίας.

Για τους καθηγητές όσον αφορά τα αρνητικά σημεία που επικρατούν και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο στον **Ιδιωτικό Τομέα** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Οι προσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Ελλιπής προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες.
- Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.
- Έλλειψη επαγγελματιών manager και τα διαθέσιμα μέσα.
- Ένα μικρό ποσοστό δεν απάντησε (10%).

#### Ερώτηση 4

Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας (Σ.Δ.Ο.);

Απάντηση :

Κατά τη γνώμη των σπουδαστών οι κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας είναι οι εξής παρακάτω :

- Η κακή συνεργασία μεταξύ αυτών που ασκούν Διοίκηση αλλά και μεταξύ Διοίκησης και διοικητικών υπαλλήλων.
- Έλλειψη διοικητικής εμπειρίας.
- Έλλειψη χρονοδιαγράμματος εργασιών.
- Ελλιπής οργάνωση.
- Επικοινωνιακά προβλήματα.
- Έλλειψη διοικητικού προσωπικού.
- Συγκρούσεις εργαζομένων.
- Πιέσεις που υφίστανται από τους σπουδαστές για σπουδαστικά ζητήματα.
- Αδυναμία συντονισμού του διοικητικού προσωπικού ούτως ώστε να λειτουργούν με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης.
- Προβλήματα συνεργασίας.
- Έλλειψη επικοινωνίας.
- Ενώ αρκετά μεγάλο ήταν το ποσοστό που απάντησε / Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ (περίπου το 30% των σπουδαστών).

**Κατά τη γνώμη των διοικητικών υπαλλήλων** οι κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας είναι τα εξής παρακάτω :

- Δυσκολίες που έχουν σχέση με την γραφειοκρατία.
- Έλλειψη απαιτούμενων ωρών για την άσκηση διοικητικού έργου λόγω ενασχόλησης τους κατά κύριο λόγο στο εκπαιδευτικό έργο.
- Αδυναμία συντονισμού έργου.
- Αδυναμία της λειτουργίας του ελέγχου.
- Αδυναμία αξιολόγησης.
- Επικοινωνιακά προβλήματα.
- Καταμερισμός εργασιών.
- Ελλιπής συντονισμός
- Η αδυναμία να εφαρμοστούν ιεραρχικά και σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία τα καθήκοντά τους.
- Όγκος εργασίας.
- Πλήθος σπουδαστών.
- Δεν υπάρχει καμία δυσκολία.

**Κατά τη γνώμη των καθηγητών** οι κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. είναι οι εξής παρακάτω :

- Ελλιπείς χώροι.
- Ελλιπής εξοπλισμός και οργάνωση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ώστε να έχουν ταχύτητα διεκπεραίωσης υποθέσεων.
- Καταμερισμός αρμοδιοτήτων.
- Ελλιπής αριθμός διοικητικού προσωπικού.

- Έλλειψη ενδιαφέροντος από το διοικητικό προσωπικό.
- Ελλιπή προσόντα από τους εργαζόμενους.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος από την υπηρεσία.
- Ελλιπείς δομές υποστήριξης.
- Ελλιπής εξοπλισμός.
- Έλλειψη προσωπικού.
- Σε πολλές περιπτώσεις έλλειψη αυτοδυναμίας και απαραίτητων πόρων.
- Έλλειψη γνώσης σχετικής νομοθεσίας του αντικειμένου των από τους διοικητικούς υπαλλήλους.
- Έλλειψη σφαιρικής γνώσης όλων των δραστηριοτήτων της γραμματείας.
- Έλλειψη συντονισμού.
- Μέτρια γνώση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών.
- Μεγάλος αριθμός εκτάκτων.
- Ημιμαθείς εργαζόμενοι.
- Παγιωμένες καταστάσεις που επιδέχονται δύσκολα αλλαγές.
- Υπάρχει νοοτροπία εσωστρέφειας σε μια εποχή που τα «σύνορα» έχουν γκρεμισθεί.
- Η μη δυνατότητα επιβολής των θέσεων και απόψεων τους στο υφιστάμενο προσωπικό που πάντα τους αντιμετωπίζει με καχυποψία και κόμπλεξ κατωτερότητας.
- Δεν υπάρχουν δυσκολίες.
- Ένα μικρό ποσοστό δεν απάντησε (10%).

### Ερώτηση 5

Σε ποιο επίπεδο πιστεύετε ότι βρίσκεται η Διοίκηση Προσωπικού στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας ως προς τις παρακάτω λειτουργίες;

Απάντηση :

#### Α) ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 40% των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 50% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 10% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).





Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω : Το **18,2%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **54,5%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **18,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **9,1%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 40% των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 60% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται αντίστοιχα σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)** και σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**

## Β) ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



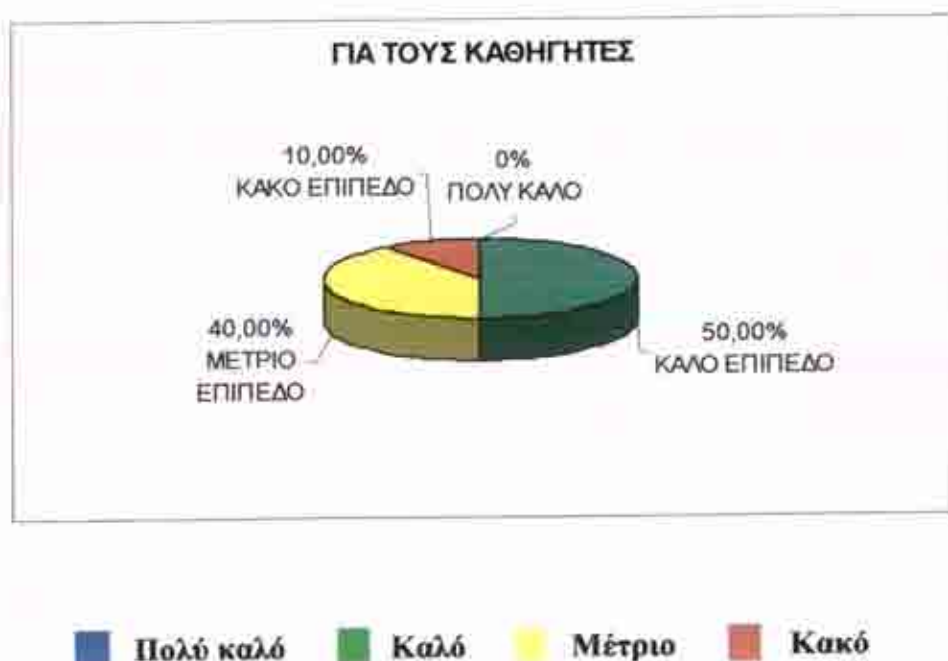
Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 40% των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 30% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 30% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

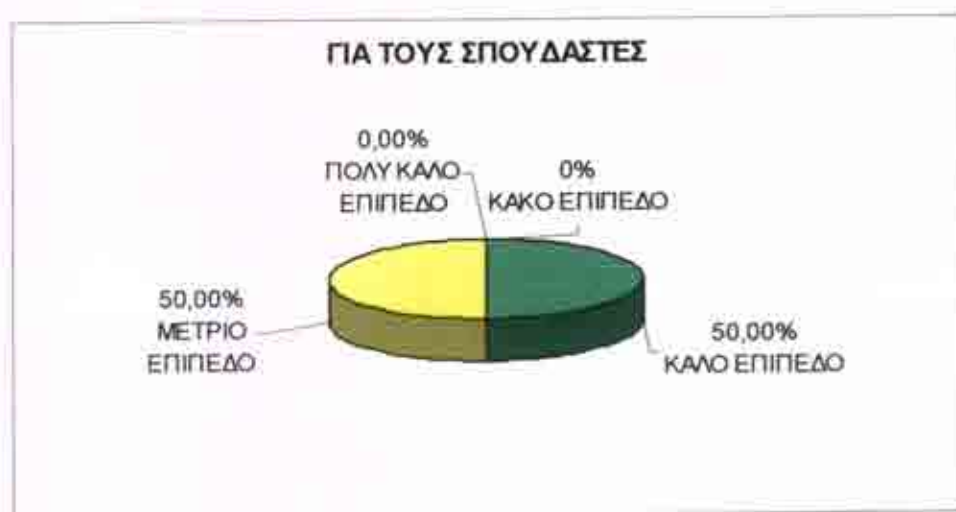
Το **18,2%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **45,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **50%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **40%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, ένα **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ**

### Γ) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ



■ Πολύ καλό ■ Καλό ■ Μέτριο ■ Κακό

Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **50%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)** και σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **36,4%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **27,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.





Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **10%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **40%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

#### Δ) ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **40%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **60%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)** και σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ** τα εξής παρακάτω :

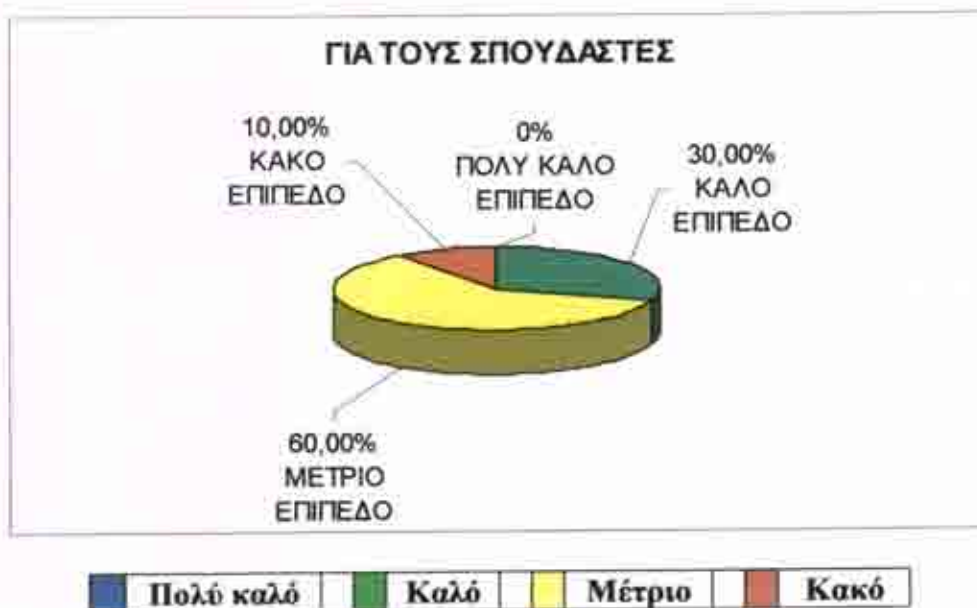
Το **27,3%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **54,5%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **18,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **10%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **40%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **40%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.

### Ε) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ** τα εξής παρακάτω : Το **30%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **60%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.





Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

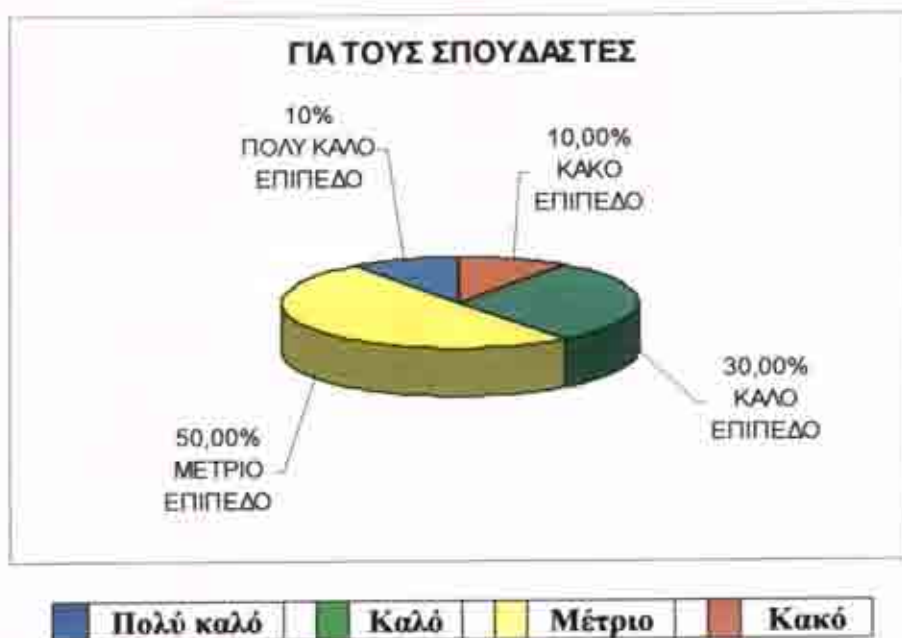
Το **27,2%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **27,3%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **9,1%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **60%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

### **ΣΤ) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας του **ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **10%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και τέλος ένα **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ** υπηρεσίας απάντησαν τα εξής παρακάτω :

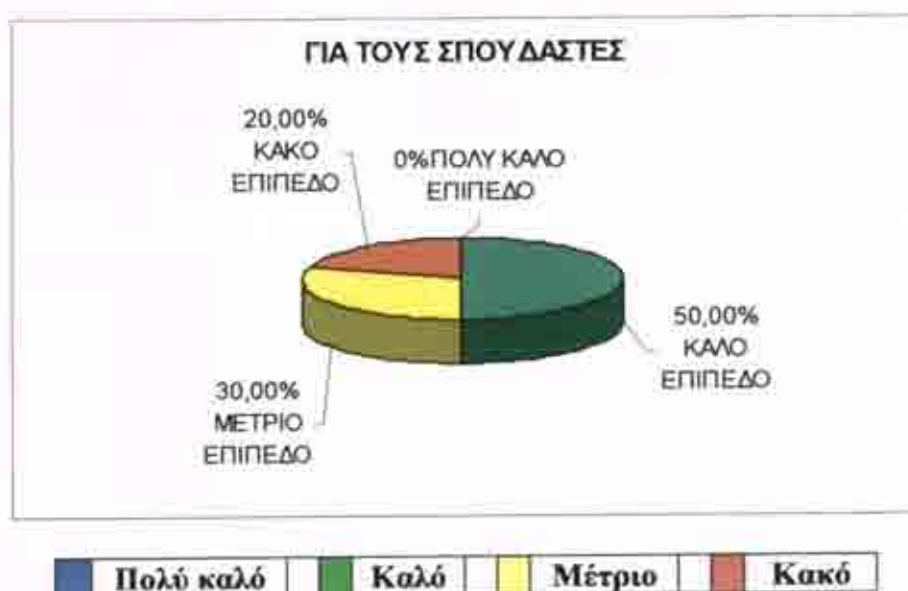
Το **18,2%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **54,5%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **27,3%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας του **ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **80%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).

### Ζ) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **50%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **20%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **27,2%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **18,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **18,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.

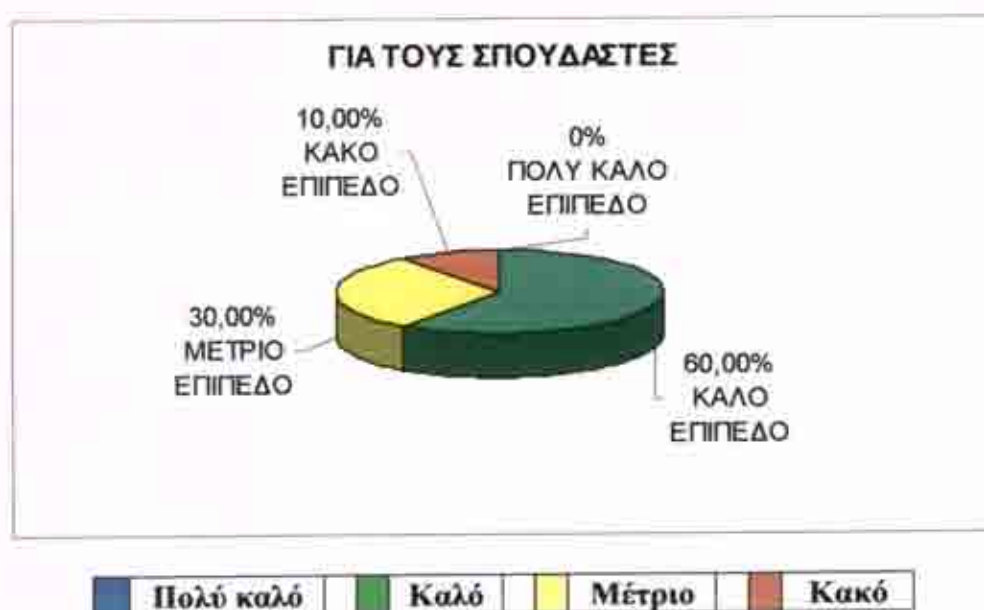




Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

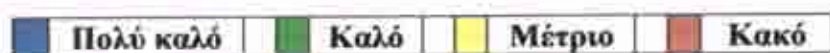
Το **60%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).

## Η) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



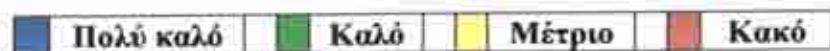
Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **60%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω:

Το **9,1%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **27,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **27,3%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **40%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

### Θ)ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

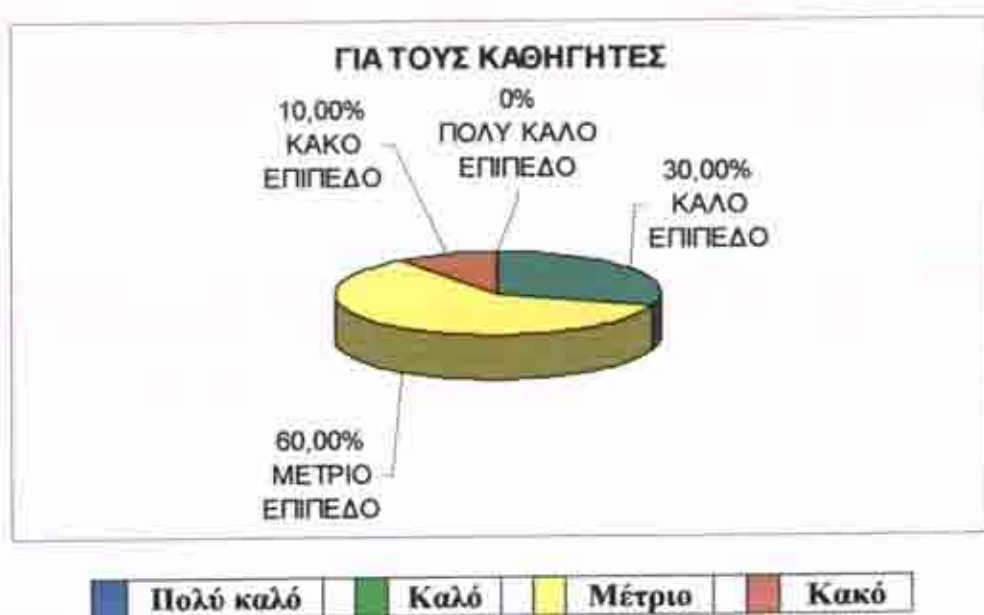
Το **30%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **60%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.





Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

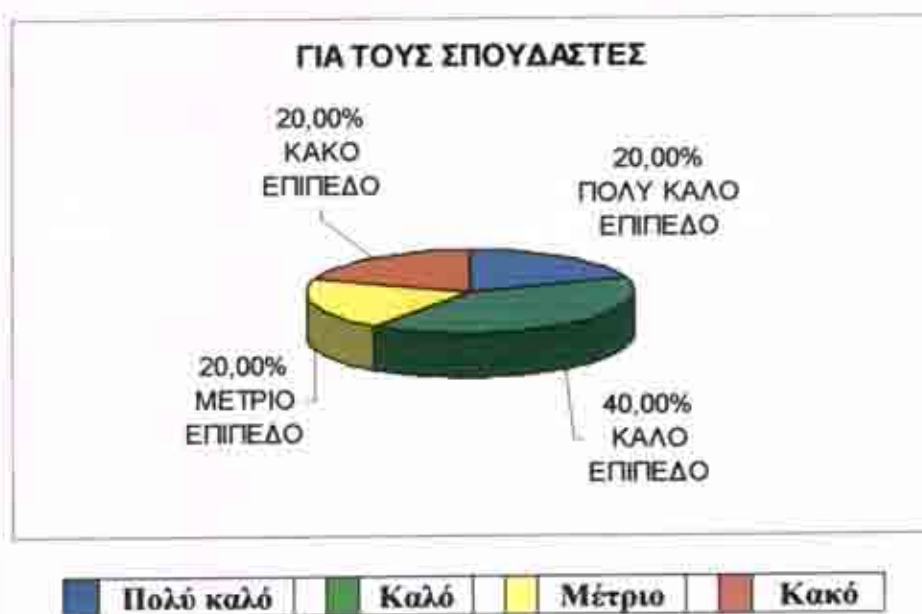
Το **9,1%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **45,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **9,1%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **30%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **60%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).

#### Ι) ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω:

Το **20%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **40%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **20%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **20%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

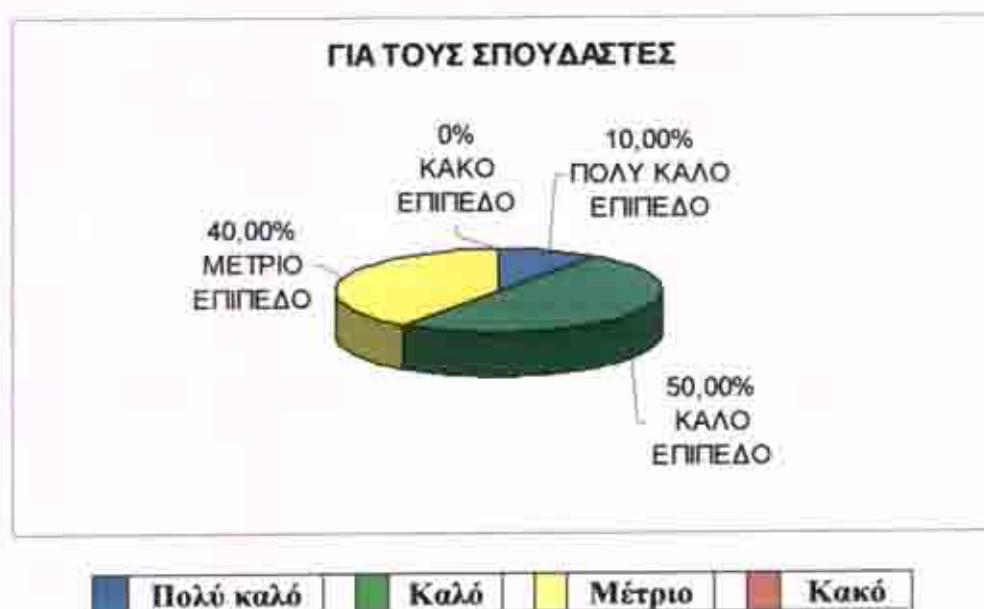
Το **18,2%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **54,5%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **18,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **9,1%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω:

Το **50%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **40%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

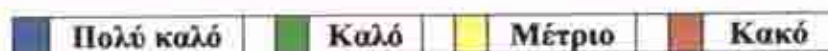
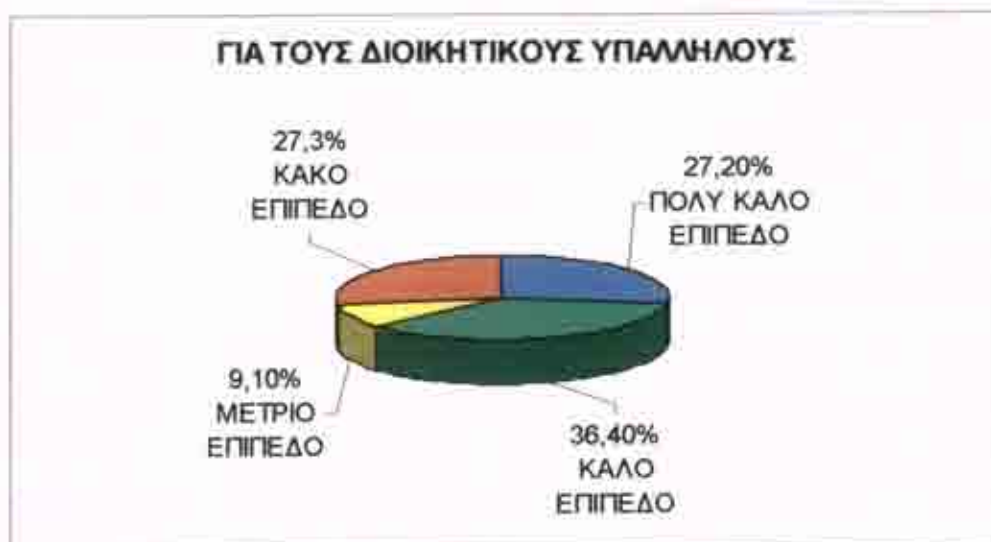
### Κ) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

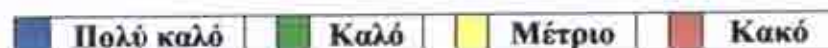
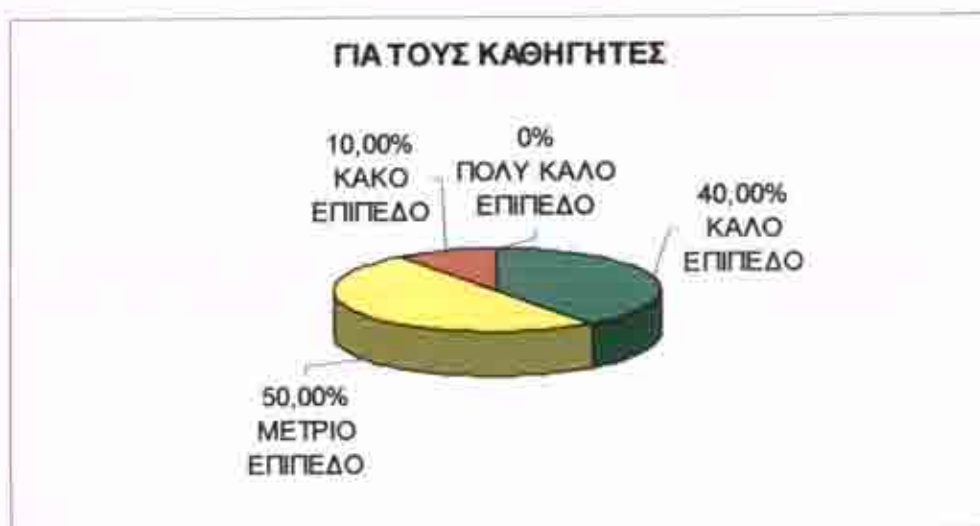
Το **10%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **40%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.





Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας του **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 27,2% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 36,4% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 9,1% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα 27,3% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας του **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **40%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

#### Λ) ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

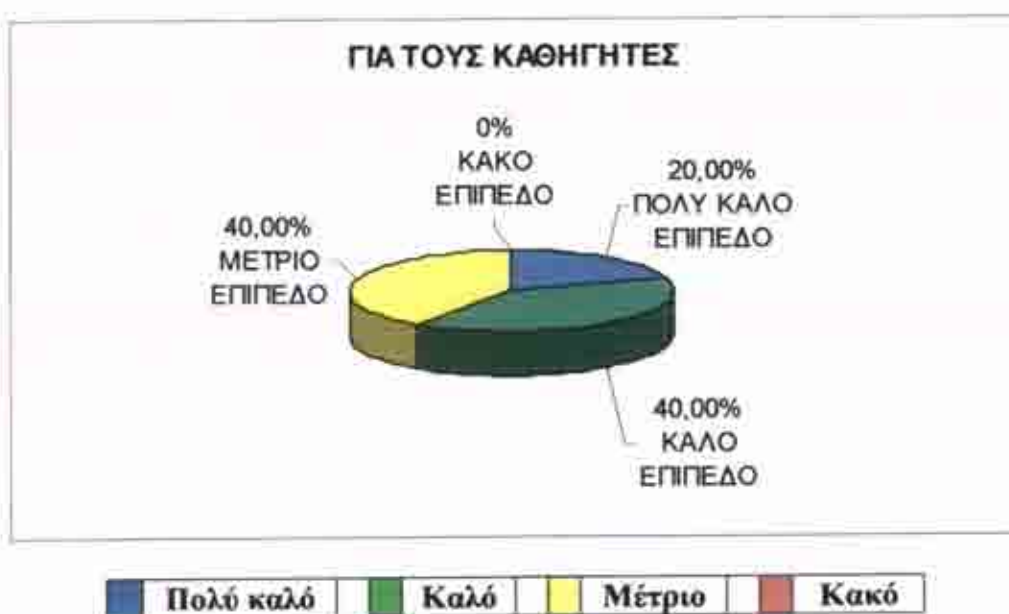


Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **10%** των ερωτηθέντων σπουδαστών απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας των ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ απάντησαν τα εξής παρακάτω : Το 18,2% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 45,4% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 27,3% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα 9,1% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας των ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 20% των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 40% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 40% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).

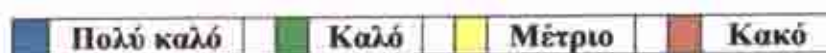
#### Μ) ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΗ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας των ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

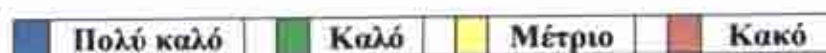
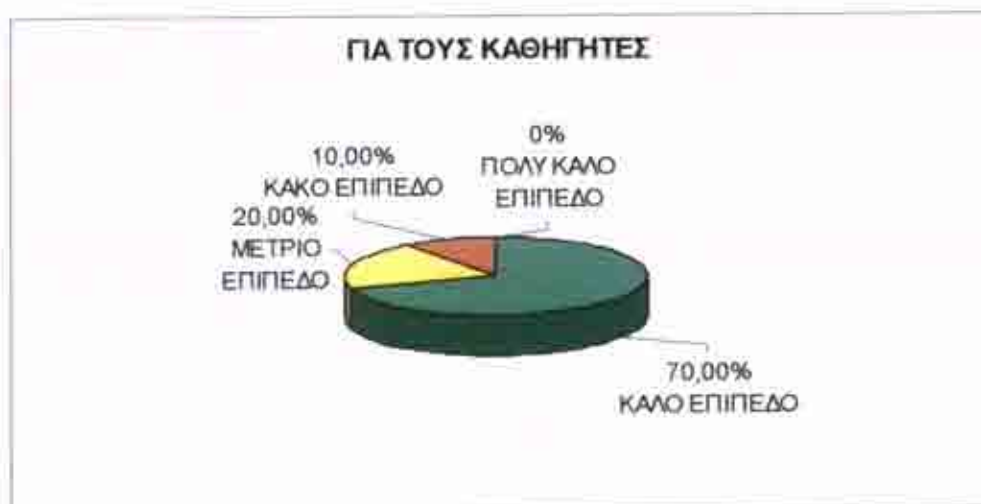
Το 10% των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 40% των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 30% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ ένα 20% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.





Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **9,1%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **27,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **27,3%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **70%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **20%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ** επίπεδο, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).

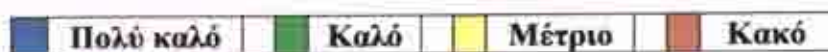
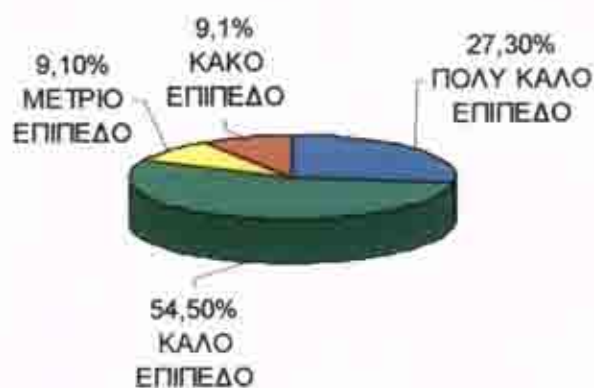
#### Ν) ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **20%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **20%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ ένα **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.

### ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 27,3% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 54,5% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 9,1% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα 9,1% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.

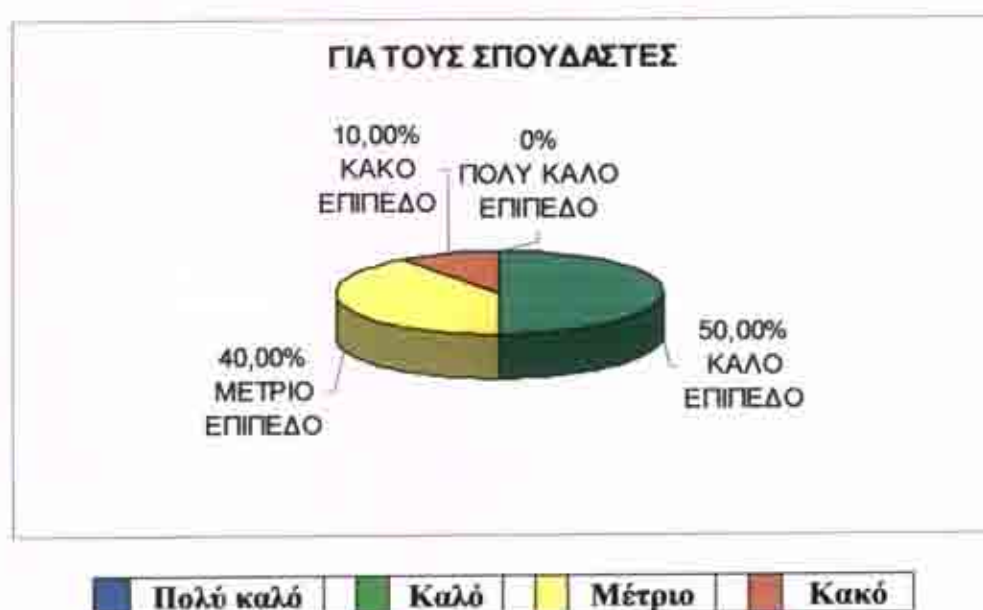
### ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 20% των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 60% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 20% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).

### Ξ) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 50% των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 40% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 10% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** (0%).



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 9,1% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 9,1% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 36,4% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα 45,4% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.





Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

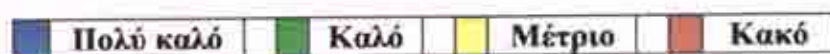
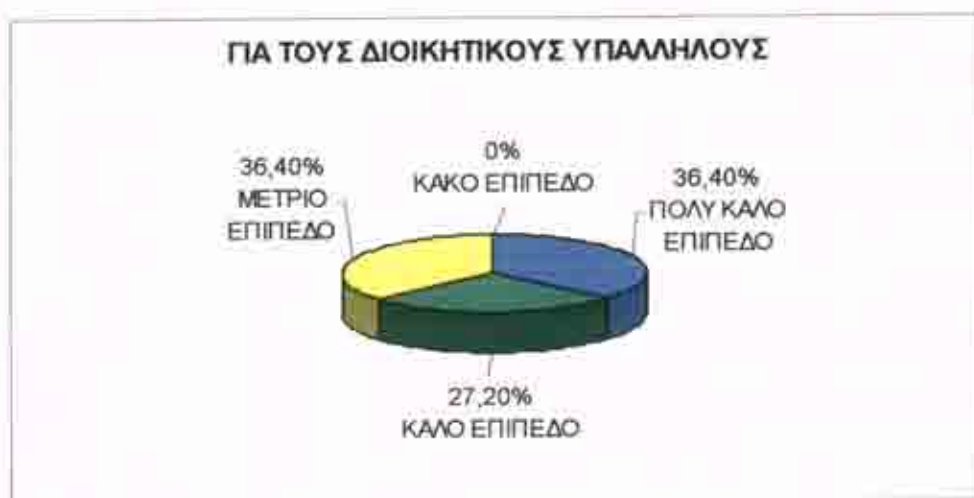
Το **80%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

### Ο) ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

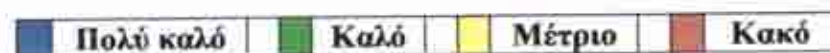


Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **10%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **20%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ ένα **20%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω : Το **36,4%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **27,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **36,4%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **20%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

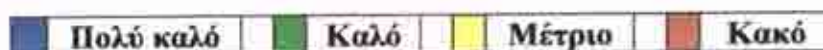
## Π) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ



Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

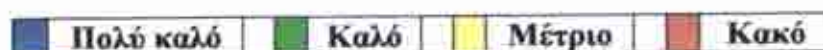
Το **40%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **10%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.





Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **18,2%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **54,5%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **9,1%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και ένα **18,2%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ** απάντησαν τα εξής παρακάτω:

Το **50%** των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **30%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο, το **20%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

#### Ρ) ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ



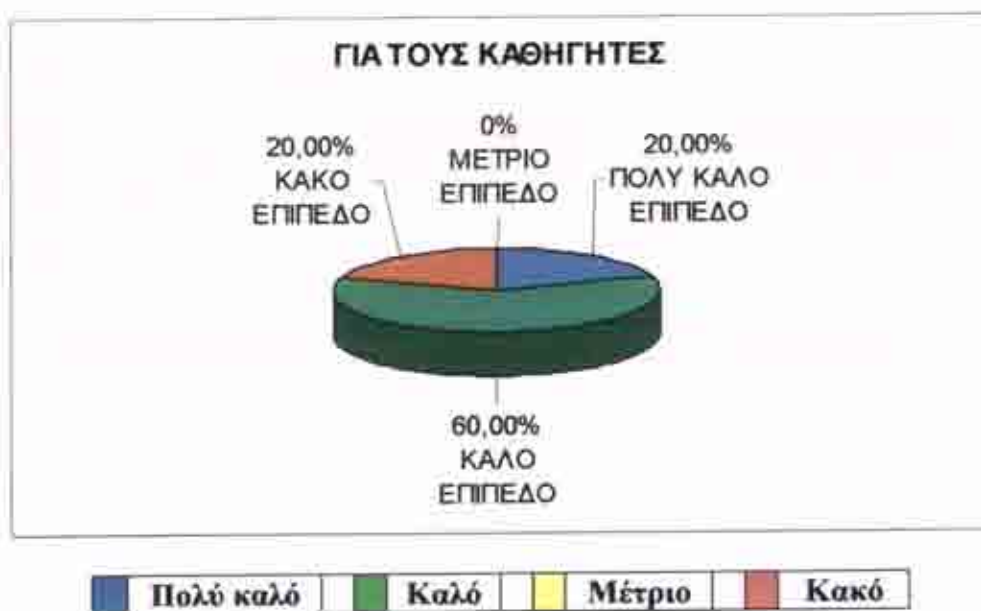
Όσον αφορά τους σπουδαστές για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **30%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **20%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **50%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους για το επίπεδο της λειτουργίας των **ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ** απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το **9,1%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **63,6%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το **27,3%** πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.



**ΔΥΝΑΜΗ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.**

**ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ  
ΕΡΩΤΗΘΗΣΑΝ ΜΟΝΟ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ Σ.Δ.Ο.**

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ  
ΔΥΝΑΜΗ ΠΟΥ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΤΙ ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΕΝΙΚΑ**



- Κατ' αρχήν το **80%** των σπουδαστών πιστεύει ακόμη ότι γενικά το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού διαθέτει **ΜΕΓΑΛΗ ΔΥΝΑΜΗ**.
- Το **10%** **ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΕΙ**
- Ένα **10%** θεωρεί ότι είναι **ΜΕΤΡΙΑ** λόγω μη αξιοποίησης της Δ.Π. στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τους καθηγητές για το επίπεδο της λειτουργίας των ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 20% των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 60% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**, το 20% πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** ενώ κανείς τους δεν πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (0%)**.

#### Ερώτηση 6

Κατά πόσο καλά η υπηρεσία σου στηρίζει το ρόλο του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού;

#### Απάντηση :

- Στην ερώτηση αυτή οι **σπουδαστές** δεν είναι αρμόδιοι να απαντήσουν καθότι η ερώτηση αυτή αντιστοιχεί στους διοικητικούς υπαλλήλους και στους καθηγητές.

Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους, στο πόσο καλά η υπηρεσία τους στηρίζει το ρόλο του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού απάντησαν τα εξής παρακάτω :

Το 9,1% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων πιστεύουν ότι τον στηρίζει **ΆΡΙΣΤΑ**, το 27,2% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ**, το 18,2% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΚΑΛΑ**, το 36,4% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΑ** και ένα 9,1% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΜΕΤΡΙΑ**.



Όσον αφορά τους καθηγητές, στο πόσο καλά η υπηρεσία σου στηρίζει το ρόλο του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ**,
- Το 10% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΚΑΛΑ**
- Το 20% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΑ**
- Το 40% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΜΕΤΡΙΑ**
- Το 10% πιστεύει ότι τον στηρίζει **ΜΕ ΤΟΝ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΔΥΝΑΤΟ ΤΡΟΠΟ**
- Ένα 10% είπε **ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ**.

\* Σημείωση : Το 10% που απάντησε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ** έδωσε την εξής διευκρίνιση : «Πάντα υπάρχει συνεργασία για την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων με κατανόηση και μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων».

#### Ερώτηση 7

Τι εξουσία και δύναμη πιστεύετε ότι έχει το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο.;

Απάντηση :

ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ: ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ ΕΡΩΤΗΘΗΚΑΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΤΙ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ ΕΧΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΣΟ ΓΕΝΙΚΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Ή ΕΝΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ

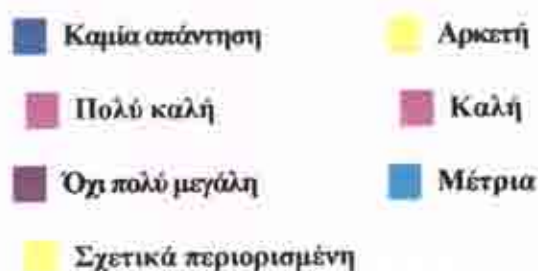
**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ ΠΟΥ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΤΙ ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ Σ.Δ.Ο.**



- Μεγάλη εξουσία και δύναμη
- Δεν έχει πολύ μεγάλη εξουσία και δύναμη
- Δεν γνωρίζω τι εξουσία και δύναμη διαθέτει
- Μέτρια εξουσία και δύναμη
- Δεν διαθέτει καμία εξουσία και δύναμη

Τώρα όσον αφορά τη Σ.Δ.Ο. οι σπουδαστές απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Το **40%** των ερωτηθέντων σπουδαστών πιστεύει ότι το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού της Σ.Δ.Ο. διαθέτει **ΜΕΓΑΛΗ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ**
- Το **30%** πιστεύει ότι διαθέτει **ΜΕΤΡΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ**.
- Το **10%** πιστεύει ότι **ΔΕΝ ΈΧΕΙ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ**.
- Ένα **10%** πιστεύει ότι **ΔΕΝ ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΚΑΜΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ**
- Τέλος ένα **10%** απάντησε ότι **ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΤΙ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ ΔΙΑΘΕΤΕΙ** το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού της Σ.Δ.Ο.



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους, στην ερώτηση τι εξουσία και δύναμη πιστεύετε ότι έχει το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. απάντησαν τα εξής :

- Το **9,1%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ**.
- Το **9,1%** απάντησε **ΚΑΛΗ**
- Το **18,2%** απάντησε **ΑΡΚΕΤΗ**.
- Το **27,2%** απάντησε **ΜΕΤΡΙΑ**
- Το **18,2%** απάντησε **ΟΧΙ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ**,
- Το **9,1%** απάντησε **ΣΧΕΤΙΚΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ**
- Ένα **9,1%** **ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΚΑΜΙΑ**.





Όσον αφορά τους καθηγητές, στην ερώτηση τι εξουσία και δύναμη πιστεύετε ότι έχει το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο. απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε **ΤΕΡΑΣΤΙΑ**.
- Το 20% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε **ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΗ**.
- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε **ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ**.
- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ**.
- Το 40% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε **ΜΕΤΡΙΑ**.
- Ένα 10% των ερωτηθέντων καθηγητών μας είτε **ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ**.

\* Σημείωση : Το 10% που απάντησε **ΤΕΡΑΣΤΙΑ** έδωσε την εξής διευκρίνιση : «Τεράστια αν γνωρίζει πώς να δρα, αν γνωρίζει το αντικείμενό της, αν έχει φαντασία και μπορεί να σχεδιάζει το μέλλον».

\* Σημείωση : Ένας από το 20% που απάντησε **ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΗ** έδωσε την εξής διευκρίνιση : «Το Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού όσον αφορά τους Διοικητικούς (αυτοί που ασκούν Διοίκηση και το Διοικητικό Προσωπικό) έχουν τη δύναμη και την εξουσία που τους καθορίζει το

νομοθετικό πλαίσιο του Τ.Ε.Ι. και αυτό είναι αρκετά ισχυρό καθόσον υπάρχει ο συνδικαλισμός τους και αν θέλουν μπορούν να επηρεάσουν στην ορθή διοίκηση του ιδρύματος και των τμημάτων στα οποία ανήκουν ως γραμματειακή υποστήριξη».

#### Ερώτηση 8

Ποιος είναι υπεύθυνος στο σχεδιασμό πολιτικής για την Διοίκηση Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο.;

Απάντηση :

Όσον αφορά τους σπουδαστές στην ερώτηση αυτή ποικίλουν τόσο οι απαντήσεις όσο και τα ποσοστά τα οποία είναι τα εξής :

- Ένα 30% πιστεύει ότι υπεύθυνος για το σχεδιασμό πολιτικής στη Σ.Δ.Ο. είναι ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο.
- Ένα 20% πιστεύει ότι υπεύθυνος για το σχεδιασμό πολιτικής στη Σ.Δ.Ο. είναι ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. μαζί με τον Πρόεδρο του Α.Τ.Ε.Ι. και το Γενικό Γραμματέα του Α.Τ.Ε.Ι.
- Ένα 10% των σπουδαστών πιστεύει ότι υπεύθυνος για το σχεδιασμό πολιτικής στην Σ.Δ.Ο. είναι ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. μαζί με τον Γραμματέα της Σ.Δ.Ο.
- Ένα 10% πιστεύει ότι είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό πολιτικής στη Σ.Δ.Ο. ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. με τους Προϊσταμένους των τμημάτων της Σ.Δ.Ο.
- Ένα 10% πιστεύει πως υπεύθυνος για το σχεδιασμό πολιτικής στη Σ.Δ.Ο. είναι ο Γενικός Γραμματέας του Α.Τ.Ε.Ι.

- Τέλος ένα 20% δεν γνωρίζει ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό πολιτικής για τη Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο.

Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους στην ερώτηση ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό πολιτικής για τη Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Το 27,2% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων απάντησε ο Γραμματέας της Σ.Δ.Ο.
- Το 27,2% απάντησε ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο.
- Το 18,2% απάντησε ο Πρόεδρος Α.Τ.Ε.Ι. μαζί με τον Γενικό Γραμματέα του Α.Τ.Ε.Ι.
- Το 9,1% απάντησε ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. μαζί με το Γραμματέα της Σ.Δ.Ο.,
- Το 9,1% απάντησε ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. μαζί με το Συμβούλιο της Σχολής
- Τέλος ένα 9,1% απάντησε ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. και οι Προϊστάμενοι των τμημάτων.

Όσον αφορά τους καθηγητές στην ερώτηση ποιος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό πολιτικής για την Διοίκηση Προσωπικού απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Το 20% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο.
- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε ο εκάστοτε Πρόεδρος του Α.Τ.Ε.Ι.

- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. μαζί με τον Πρόεδρο του Α.Τ.Ε.Ι., τον Αντιπρόεδρο του Α.Τ.Ε.Ι. και το Γενικό Γραμματέα του Α.Τ.Ε.Ι.
- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε το Συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι. και το Συμβούλιο Τμήματος.
- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε ο Διευθυντής της Σ.Δ.Ο. μαζί με τους Προϊστάμενους των τμημάτων, τις συνελεύσεις των τμημάτων και τα Συμβούλια των τμημάτων.
- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών, απάντησε ότι υπάρχει σύγχυση.
- Και ένα 30% των ερωτηθέντων καθηγητών μας είπε ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ.

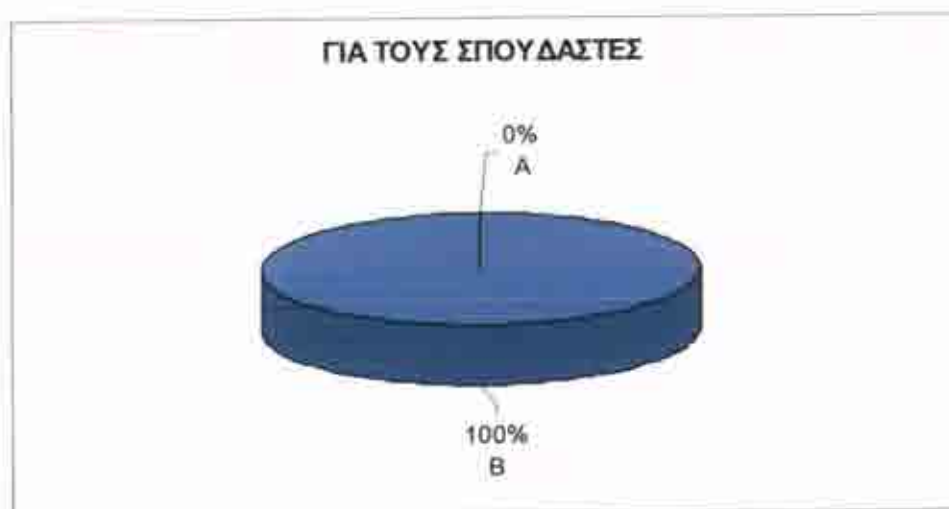
### Ερώτηση 9

Τι είδους σχέσεις προτιμάτε να επικρατούν στη σχολή σας;

A) Φιλικές προκειμένου να υπάρχει ένα ζεστό ανθρώπινο περιβάλλον;

B) Ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες διαθέτουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα αλλά συγχρόνως και σεβασμό στις αξίες του ανθρώπου;

Απάντηση :

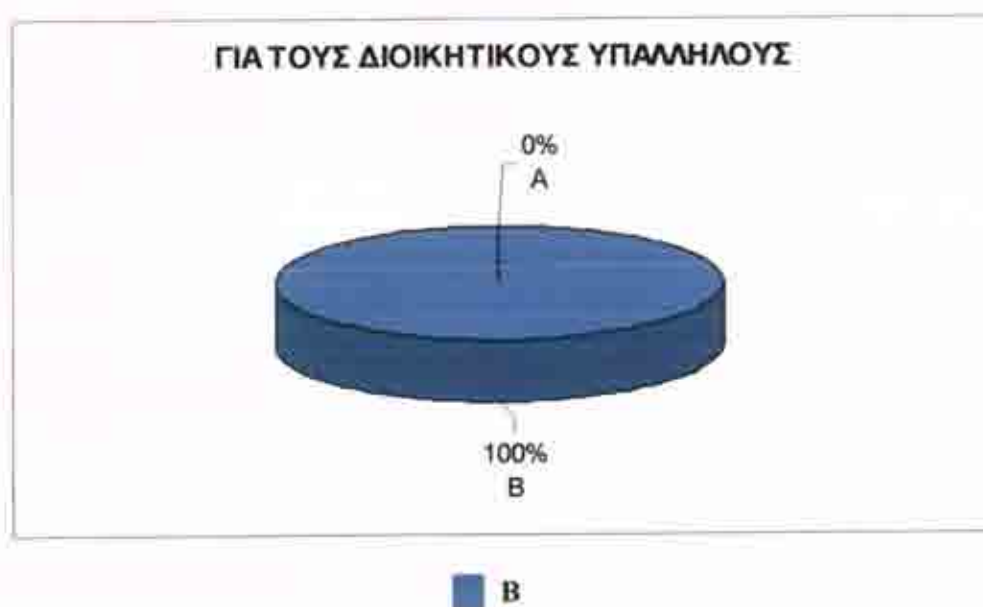


■ B

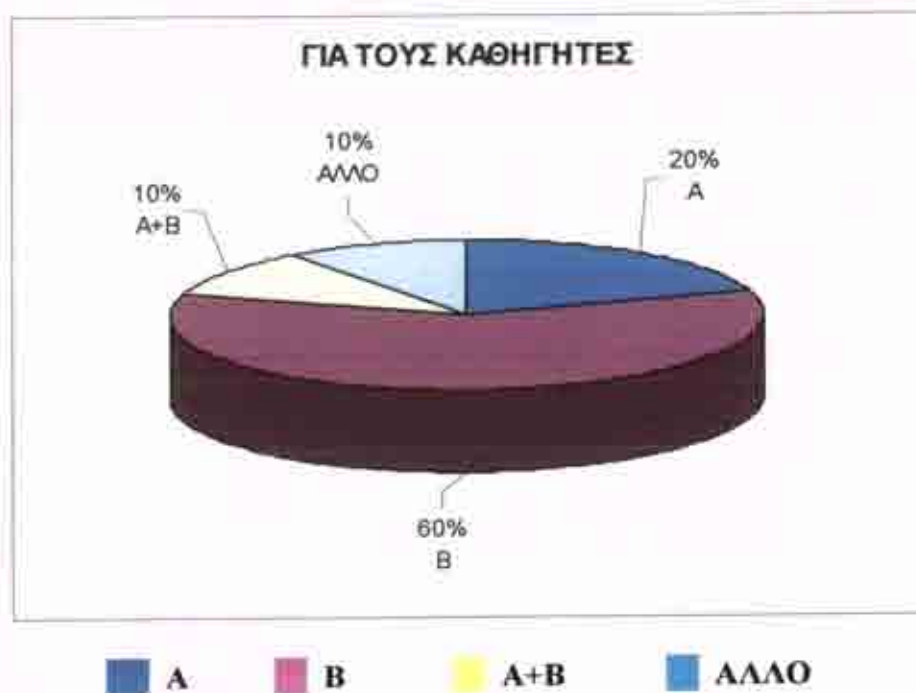


Όσον αφορά τους σπουδαστές το 100% απάντησε το **B** και μάλιστα παραθέτω και μια αιτιολόγηση που είναι και η μοναδική καθώς όλοι οι άλλοι σπουδαστές απάντησαν το **B** χωρίς δεύτερη σκέψη ενώ το **A** δεν το επέλεξε κανείς (0%).

Σημείωση: Ένας σπουδαστής είπε : «Επιλέγω το **B** διότι ο Έλληνας έχει μάθει να μην λειτουργεί με την λογική αλλά με το συναίσθημα έτσι ώστε ορισμένες φορές να έχουμε αρνητική επιρροή στην εργασία του».



Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους στο είδος των σχέσεων που προτιμούν να επικρατεί στη σχολή τους απάντησαν το 100% το **B** ενώ το **A** δεν το επέλεξε κανείς (0%).



Όσον αφορά τους καθηγητές, στο είδος των σχέσεων που προτιμούν να επικρατεί στη σχολή τους απάντησαν τα εξής παρακάτω :

- Το **20%** των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε το **A**.
- Το **60%** των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε το **B**.
- Το **10%** των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε ένας συνδυασμός **A+B**.
- Κι ένα **10%** των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε **ΑΛΛΟ**.

\* Σημείωση : Το **10%** που απάντησε **ΑΛΛΟ** περιέγραψε τις σχέσεις που προτιμά να επικρατούν ως εξής : «Φιλικές και ανθρώπινες σχέσεις που θα διέπει ο αλληλοσεβασμός και η αλληλοεκτίμηση».

### Ερώτηση 10

Ποιο από τα παρακάτω μοντέλα Διοίκησης Προσωπικού θα θέλατε να επικρατεί στη σχολή σας;

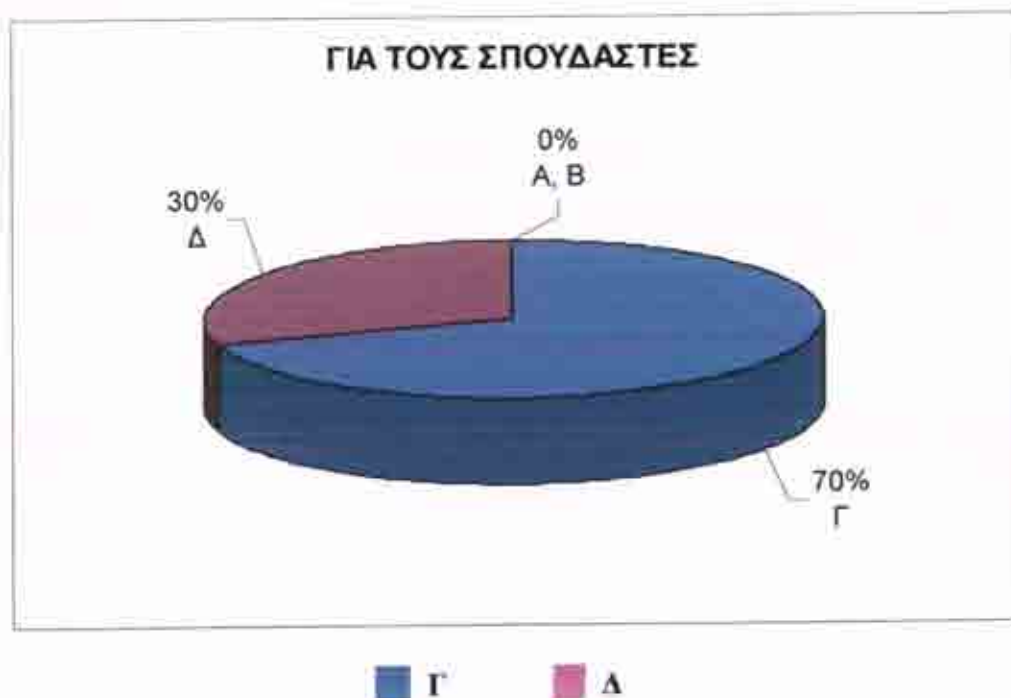
A) Ένα μοντέλο όπου θα στηρίζεται στην εμπέδωση και την ανάπτυξη της φιλίας προκειμένου όλοι να αισθάνονται άνετα και φιλικά και όπου ο Προϊστάμενος θα είναι συναισθηματικά δεμένος με όλη την ομάδα εργασίας.

B) Ένα μοντέλο όπου ο Προϊστάμενος θα είναι φίλος με τα πιο αξιόλογα στελέχη της ομάδας;

Γ) ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο – εργαζόμενο σε όλα τα επίπεδα.

Δ) Ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και τις ανάγκες της υπηρεσίας.

Απάντηση :



### Όσον αφορά τους σπουδαστές

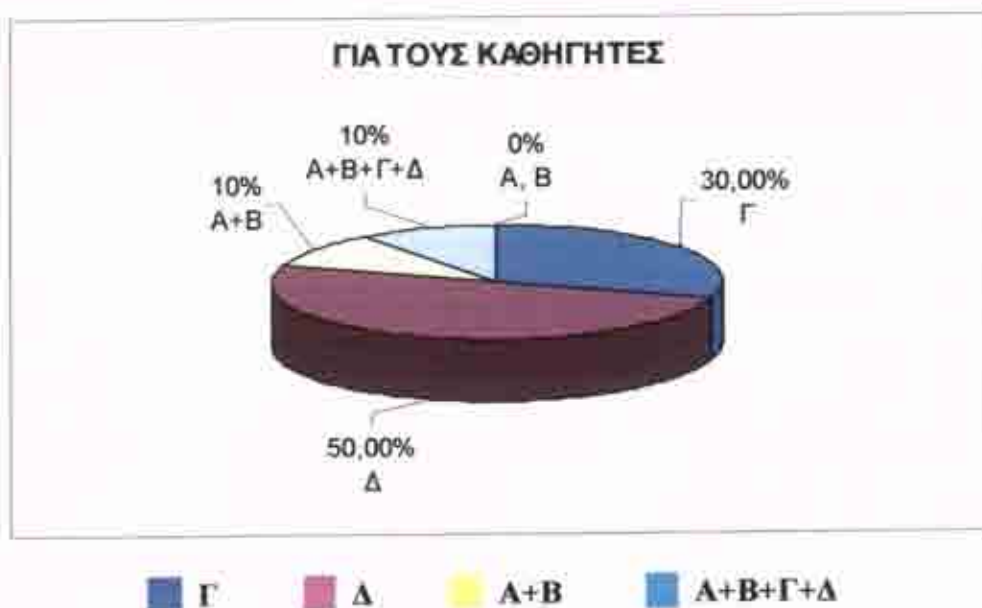
- Το 70% απάντησε ότι προτιμά το Γ μοντέλο Διοίκησης
- Το 30% απάντησε το Δ μοντέλο Διοίκησης
- Ενώ το Α μοντέλο Διοίκησης και το Β μοντέλο Διοίκησης δεν επελέγησαν καθόλου (Α -> 0%, Β -> 0%).



### Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους:

- Το 45,5% απάντησε ότι προτιμά το Γ μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού
- Το 54,5% απάντησε ότι προτιμά το Δ μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού
- Ενώ το Α μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού και το Β μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού δεν επελέγησαν από κανένα (Α -> 0%, Β -> 0%).





**Όσον αφορά τους καθηγητές:**

- Το 30% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε το Γ.
- Το 50% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε το Δ.
- Το 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε ένας συνδυασμός των Α+Β.
- Ένα 10% των ερωτηθέντων καθηγητών απάντησε ένας συνδυασμός των Α+Β+Γ+Δ.
- Κανένας από τους ερωτηθέντες καθηγητές δεν απάντησε το Α και το Β.

## Ερώτηση 11

Ποιο είναι το επικρατούν στυλ Διοίκησης Προσωπικού στην υπηρεσία που εργάζεστε; Περιγράψτε το παρακαλώ με λίγα λόγια.

Απάντηση :

\* Στην ερώτηση αυτή απαντήσανε όσοι εργάζονται στα Α.Τ.Ε.Ι. δηλαδή οι διοικητικοί υπάλληλοι και οι καθηγητές. Συνεπώς οι σπουδαστές ήταν αναρμόδιοι να απαντήσουν σ' αυτή την ερώτηση.

Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους, οι περιγραφές που έκαναν για το επικρατούν στυλ Διοίκησης Προσωπικού που υφίσταται στη Σχολή τους έχουν ως εξής :

- Επικρατεί ένα μοντέλο δημοκρατικού στυλ Διοίκησης.
- Επικρατεί ένα μοντέλο όπου στηρίζεται στην εμπέδωση και την ανάπτυξη της φιλίας προκειμένου όλοι να αισθάνονται άνετα και φιλικά και όπου ο Προϊστάμενος είναι συναισθηματικά δεμένος με όλη την ομάδα ενώ θα έπρεπε να επικρατεί ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και τις ανάγκες της υπηρεσίας.
- Επικρατεί ένα μοντέλο όπου επικρατούν ανθρώπινες τυπικές σχέσεις.
- Επικρατεί ένα στυλ Διοίκησης δημοκρατικού χαρακτήρα όπου λαμβάνουν μέρος όλοι στις αποφάσεις είτε γνωμοδοτικά είτε εκτελεστικά.
- Επικρατεί ένα στυλ Διοίκησης Προσωπικού όπου κυριαρχούν φιλικές σχέσεις διοικητικών υπαλλήλων με την Διοίκηση.
- Επικρατεί ένα μοντέλο που έχει συναινετικό στυλ Διοίκησης.

- Επικρατεί ένα μοντέλο που συνδυάζει τυπικές κατά κύριο λόγο και ως ένα σημείο και φιλικές ανθρώπινες σχέσεις.
- Επικρατεί ένα μοντέλο συμμετοχικού στυλ Διοίκησης.
- Επικρατεί ένα μοντέλο που συνδυάζει την συμμετοχικότητα με την δημοκρατικότητα.
- Επικρατεί ένα μοντέλο όπου κυριαρχούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και τις ανάγκες της υπηρεσίας (Δ).
- Επικρατεί ένα μοντέλο Διοίκησης ασαφές που καθορίζεται κατά περίπτωση.

Όσον αφορά τους καθηγητές, οι περιγραφές που έκαναν για το επικρατούν στυλ που υφίσταται στη Σχολή τους έχουν ως εξής :

- Επικρατεί ένα στυλ Διοίκησης που έχει στοιχεία φιλικότητας, ανθρώπινων σχέσεων, κατανόησης με σεβασμό στις ανάγκες λειτουργίας, την τυπικότητα με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο εργαζόμενο.
  - Επικρατεί ένα δημοκρατικό στυλ Διοίκησης.
  - Επικρατεί ένα συμμετοχικό στυλ Διοίκησης.
  - Επικρατεί ένα στυλ όπου επικρατούν φιλικές σχέσεις, αλληλοσεβασμός, η άμεση εξυπηρέτηση και διεκπεραίωση των θεμάτων και όπου η εποπτεία και ο έλεγχος χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα.
  - Επικρατεί ένα στυλ Διοίκησης που κυριαρχούν ανθρώπινες σχέσεις με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο – εργαζόμενο αλλά και με σεβασμό στην τυπικότητα και στις ανάγκες της υπηρεσίας.
  - Επικρατεί ένα στυλ διοίκησης όπου «όλα εξαρτώνται από τον πατριωτισμό των Ελλήνων».
- Σημείωση : Ένα 20% των ερωτηθέντων καθηγητών δεν απάντησε.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους με βάση τις απαντήσεις τους συνάχθηκαν τα εξής συμπεράσματα:

1. Βάση των απαντήσεων τους οι διοικητικοί υπάλληλοι έδειξαν να πιστεύουν ότι η **Διοίκηση Προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΗΣ** και **ΜΕΤΡΙΑΣ**.
2. Η **Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΗΣ** και **ΚΑΛΗΣ** βάση των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων με τους περισσότερους να τείνουν προς την **ΚΑΛΗ**.
3. Τα σπουδαιότερα προβλήματα που επικρατούν στον **Δημόσιο Τομέα** και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η **Διοίκηση Προσωπικού** σε επαγγελματικό επίπεδο είναι κατά κύριο λόγο **επικοινωνιακά προβλήματα, σύγκρουση συμφερόντων και οι φιλικές σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων.**
4. Τα σημαντικότερα προβλήματα που επικρατούν στον **Ιδιωτικό Τομέα** και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η **Διοίκηση Προσωπικού** σε επαγγελματικό επίπεδο είναι κατά κύριο λόγο **επικοινωνιακά προβλήματα και ο καταμερισμός της εργασίας.**
5. Τα σπουδαιότερα προβλήματα που επικρατούν στην **Σ.Δ.Ο.** και εμποδίζουν να ασκηθεί η **Διοίκηση Προσωπικού** από τα στελέχη που ασκούν **Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο.** είναι κατά κύριο λόγο **επικοινωνιακά προβλήματα, αδυναμία συντονισμού έργου και ο καταμερισμός εργασιών.**

6. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το μεγαλύτερο ποσοστό να πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ** επίπεδο.
7. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ ΕΠΠΕΔΟΥ** με το μεγαλύτερο ποσοστό να πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΠΕΔΟ**.
8. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** πιστεύει ότι κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ ΕΠΠΕΔΟΥ** με περίπου ίδια ποσοστά.
9. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** πιστεύει ότι κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ ΕΠΠΕΔΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΠΕΔΟ** να υπερσχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
10. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΠΕΔΟ** να υπερσχύει των απαντήσεων.
11. Το επίπεδο της λειτουργίας του **ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ ΕΠΠΕΔΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΠΕΔΟ** να υπερσχύει των απαντήσεων.

12. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
13. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων κατ' άτι.
14. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
15. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
16. Το επίπεδο της λειτουργίας του **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
17. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.

18. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.
19. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.
20. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.
21. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να παρουσιάζουν ίσα ποσοστά.
22. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.
23. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.



23. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
24. Η γνώμη των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με το πόσο καλά στηρίζει η υπηρεσία τους το ρόλο του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού κυμαίνεται από το **ΚΑΛΑ** έως **ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΑ** με το **ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΑ** να έχει το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων.
25. Ότι η γνώμη των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με το επίπεδο της εξουσίας και δύναμης του τμήματος της **Διοίκησης Προσωπικού** στη **Σ.Δ.Ο.** ποικίλει, με τους περισσότερους να τείνουν στην άποψη ότι έχει **ΜΕΤΡΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ.**
26. Σχετικά με την ερώτηση ποιος είναι υπεύθυνος στο σχεδιασμό πολιτικής για τη **Διοίκηση Προσωπικού** στη **Σ.Δ.Ο.** επικρατεί σύγχυση καθώς το **60%** των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων μας έδωσε διαφορετικές απαντήσεις γεγονός που μας οδήγησε στη σκέψη ότι υπάρχει σύγχυση σχετικά με αυτό το θέμα ανάμεσα στους διοικητικούς υπαλλήλους της **Σ.Δ.Ο.**
27. Οι διοικητικοί υπάλληλοι στο ολοκληρωτικό σύνολο τους πιστεύουν ότι πρέπει να επικρατούν **Ανθρώπινες Σχέσεις** οι οποίες διαθέτουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα αλλά συγχρόνως και σεβασμό στις αξίες του ανθρώπου

(ποσοστό απαντήσεων 100%) και όχι φιλικές σχέσεις προκειμένου να υπάρχει ένα ζεστό ανθρώπινο περιβάλλον (ποσοστό απάντησης 0%).

28. Ότι το μοντέλο που προτιμούν οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων να επικρατεί στη σχολή Σ.Δ.Ο. είναι ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και στις ανάγκες της υπηρεσίας.
29. Στην ερώτηση ποιο πιστεύετε ότι είναι το επικρατούν στυλ Διοίκησης Προσωπικού στην υπηρεσία που εργάζεστε είχαμε ποικίλες απαντήσεις από μέρους των διοικητικών υπαλλήλων, όμως αν τις συνδυάσουμε μεταξύ τους παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι είναι ένα μοντέλο που χαρακτηρίζεται από δημοκρατικότητα, συμμετοχικότητα και φιλικές σχέσεις ενώ ένα μικρότερο ποσοστό πιστεύει ότι επικρατεί ένα μοντέλο όπου χαρακτηρίζεται από τον συνδυασμό τυπικών ανθρώπινων σχέσεων και έως ένα σημείο φιλικών ανθρώπινων σχέσεων.

Όσον αφορά τους καθηγητές με βάση τις απαντήσεις τους  
συνάχθηκαν τα εξής συμπεράσματα:

1. Με γνώμονα τις απαντήσεις των καθηγητών καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως η άποψη τους για την Διοίκηση Προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα κυμαίνεται μεταξύ ΚΑΛΗΣ και ΜΕΤΡΙΑΣ.
2. Η Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. θα λέγαμε ότι είναι ΜΕΤΡΙΑ.
3. Τα κυριότερα προβλήματα που επικρατούν στον Δημόσιο Τομέα και εμποδίζουν την Διοίκηση Προσωπικού να αναπτυχθεί σε επαγγελματικό επίπεδο είναι κατά κύριο λόγο επικοινωνιακά προβλήματα, ελλιπής εκπαίδευση, μη καταμερισμός της εργασίας.
4. Τα κυριότερα προβλήματα που επικρατούν στον Ιδιωτικό Τομέα και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού, είναι κατά κύριο λόγο η ελλιπής εκπαίδευσης, οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η έλλειψη επαγγελματικών manager.
5. Τα κυριότερα προβλήματα που επικρατούν στη Σ.Δ.Ο. και εμποδίζουν να ασκηθεί η Διοίκηση Προσωπικού από τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. είναι κατά κύριο λόγο ελλιπής εκπαίδευση, ημιμαθείς εργαζόμενοι, έλλειψη συντονισμού.

6. Το επίπεδο της **ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με μεγαλύτερο ποσοστό να πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.
7. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ**, με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
8. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
9. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** και **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
10. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** πιστεύει ότι κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.

11. Το επίπεδο της λειτουργίας **ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων μακράν των απαντήσεων.
12. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.
13. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.
14. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.
15. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων.

16. Το επίπεδο της λειτουργίας του **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
17. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
18. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
19. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
20. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.

21. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
22. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
23. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
24. Η γνώμη των καθηγητών σχετικά με το πόσο καλά στηρίζει η υπηρεσία τους το ρόλο του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού, αν και είχαμε ποικιλία απαντήσεων, οι πιο πολλοί πιστεύουν στην άποψη ότι την στηρίζει **ΜΕΤΡΙΑ**.
25. Από τις ποικίλες απαντήσεις που πήραμε στο ερώτημα τι εξουσία και δύναμη πιστεύετε πως έχει το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού στη σχολή **Σ.Δ.Ο** καταλήξαμε από την ανάλυση των απαντήσεων πως η συγκεκριμένη ομάδα δείγματος πιστεύει ότι έχει **ΜΕΤΡΙΑ**.

26. Λόγο των ποικίλων απαντήσεων του δείγματος, στην ερώτηση ποιος είναι υπεύθυνος στο σχεδιασμό πολιτικής για τη **Διοίκηση Προσωπικού** στη **Σ.Δ.Ο.** βγάλαμε το συμπέρασμα ότι επικρατεί σύγχυση καθώς το 70% των ερωτηθέντων καθηγητών μας έδωσε διαφορετικές απαντήσεις γεγονός που έκανε να συμπεράνουμε ότι επικρατεί σύγχυση σε αυτό το θέμα.
27. Το μεγαλύτερο ποσοστό των καθηγητών προτιμά να επικρατούν **Ανθρώπινες σχέσεις** οι οποίες διαθέτουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα αλλά συγχρόνως και σεβασμό στις αξίες του ανθρώπου.
28. Το μοντέλο που προτιμούν οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων καθηγητών να επικρατεί στη σχολή Σ.Δ.Ο. είναι ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και στις ανάγκες της υπηρεσίας.
29. Στην ερώτηση ποιο πιστεύετε ότι είναι το επικρατούν στυλ Διοίκησης Προσωπικού στην υπηρεσία που εργάζεστε είχαμε ποικίλες απαντήσεις από μέρους των καθηγητών που όμως αν τις συνδυάσουμε μεταξύ τους παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι είναι μοντέλο που χαρακτηρίζεται από δημοκρατικότητα, συμμετοχικότητα, φιλικές σχέσεις, αλληλοσεβασμό και αποτελεσματικότητα ενώ ένα μικρό ποσοστό πιστεύει ότι επικρατεί ένα μοντέλο που κυριαρχούν ανθρώπινες σχέσεις με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο – εργαζόμενο αλλά και με σεβασμό στην τυπικότητα της υπηρεσίας.



Όσον αφορά τους σπουδαστές με βάση τις απαντήσεις τους  
συνάχθηκαν τα εξής συμπεράσματα:

1. Οι απόψεις των σπουδαστών για τη Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα κυμαίνονται μεταξύ ΚΑΛΗΣ, ΜΕΤΡΙΑΣ και ΚΑΚΗΣ στα ίδια περίπου ποσοστά.
2. Η Διοίκηση Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο. κυμαίνεται από ΚΑΛΗ έως ΜΕΤΡΙΑ με περίπου ίδια ποσοστά.
3. Τα σπουδαιότερα προβλήματα που επικρατούν στον Δημόσιο Τομέα και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο είναι κατά κύριο λόγο το πολιτικό μέσο, επικοινωνιακά προβλήματα, αρνητικό κλίμα μεταξύ στελεχών και διοικητικών υπαλλήλων.
4. Τα σπουδαιότερα προβλήματα που επικρατούν στον Ιδιωτικό Τομέα και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η Διοίκηση Προσωπικού σε επαγγελματικό επίπεδο είναι κυρίως επικοινωνιακά προβλήματα και ελλιπής εκπαίδευση.
5. Τα κυριότερα προβλήματα που επικρατούν στη Σ.Δ.Ο. και εμποδίζουν να ασκηθεί Διοίκηση Προσωπικού από τα στελέχη που ασκούν Διοίκηση Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο. είναι κατά κύριο λόγο επικοινωνιακά προβλήματα, προβλήματα συνεργασίας, συγκρούσεις εργαζομένων, ελλιπής οργάνωση.

6. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με περίπου ίδια ποσοστά.
7. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ, ΚΑΚΟΥ** με ίδια περίπου ποσοστά με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να επικρατεί των δοθέντων απαντήσεων κατ' άτι.
8. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με ισόποσα ποσοστά.
9. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με μεγαλύτερο ποσοστό να πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**.
10. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ**, με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερσχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
11. Το επίπεδο της λειτουργίας του **ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερσχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

12. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
13. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
14. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
15. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
16. Το επίπεδο της λειτουργίας του **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ** και **ΜΕΤΡΙΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.

17. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
18. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
19. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
20. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
21. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΥ, ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
22. Το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.

23. Το επίπεδο της λειτουργίας των **ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ** στη σχολή **Σ.Δ.Ο** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟΥ, ΜΕΤΡΙΟΥ** και **ΚΑΚΟΥ** με το **ΚΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
24. Οι σπουδαστές πιστεύουν ότι το τμήμα **Διοίκησης Προσωπικού** γενικά διαθέτει **ΜΕΓΑΛΗ ΔΥΝΑΜΗ** σε κάθε οργανισμό και το ίδιο πιστεύουν και οι περισσότεροι για το τμήμα **Διοίκησης Προσωπικού** στη **Σ.Δ.Ο.** ότι δηλαδή έχει **ΜΕΓΑΛΗ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΗ.**
25. Ότι στην ερώτηση ποιος είναι υπεύθυνος στο **σχεδιασμό πολιτικής** για τη **Διοίκηση Προσωπικού** στη **Σ.Δ.Ο.** επικρατεί σύγχυση καθώς το **60%** των ερωτηθέντων σπουδαστών μας απάντησε διαφορετικά μην γνωρίζοντας να μας απαντήσει ακριβώς.
26. Κατά την γνώμη του συνόλου των σπουδαστών πρέπει να επικρατούν **Ανθρώπινες Σχέσεις** οι οποίες διαθέτουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα αλλά συγχρόνως και σεβασμό στις αξίες του ανθρώπου (ποσοστό απαντήσεων 100%), και όχι φιλικές σχέσεις προκειμένου να υπάρχει ένα ζεστό ανθρώπινο περιβάλλον (ποσοστό απαντήσεων 0%).
27. Το μοντέλο που προτιμούν οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων σπουδαστών να επικρατεί στη σχολή **Σ.Δ.Ο.** είναι ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο – εργαζόμενο σε όλα τα επίπεδα.

## ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Γενικά η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με την Διοίκηση Προσωπικού στο Δημόσιο τομέα κυμαίνεται από **ΚΑΛΗ** έως **ΜΕΤΡΙΑ** με το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων να τείνει προς την **ΜΕΤΡΙΑ**.
2. Γενικά η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με την Διοίκηση Προσωπικού στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΗΣ** και **ΜΕΤΡΙΑΣ** με τους περισσότερους να τείνουν προς την απάντηση **ΜΕΤΡΙΑ**. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι Διοικητικοί Υπάλληλοι απάντησαν με διστακτικότητα. Έτσι μπορεί ορισμένες από τις απαντήσεις τους να μην είναι αληθείς.
3. Γενικά η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με τα προβλήματα που επικρατούν στον Δημόσιο Τομέα και εμποδίζουν την Διοίκηση Προσωπικού να αναπτυχθεί σε επαγγελματικό επίπεδο είναι κυρίως **επικοινωνιακά προβλήματα** και **προβλήματα σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων και τον καταμερισμό της εργασίας**.
4. Συμπερασματικά τα προβλήματα κατά την γνώμη των ερωτηθέντων που επικρατούν στον **Ιδιωτικό Τομέα** και εμποδίζουν να αναπτυχθεί η **Διοίκηση Προσωπικού** σε επαγγελματικό επίπεδο είναι κατά κύριο λόγο **επικοινωνιακά προβλήματα και έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού**.

5. Συμπερασματικά τα προβλήματα κατά την γνώμη των ερωτηθέντων που επικρατούν στη **Σ.Δ.Ο.** και εμποδίζουν να ασκηθεί η **Διοίκηση Προσωπικού** από τα στελέχη που ασκούν **Διοίκηση Προσωπικού** στη **Σ.Δ.Ο.** είναι κατά κύριο λόγο **ελλιπής εκπαίδευση, επικοινωνιακά προβλήματα και συντονισμός της εργασίας.**
6. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται από **ΚΑΛΟ** έως **ΜΕΤΡΙΟ** με το μεγαλύτερο ποσοστό να πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.**
7. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται από **ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων να πιστεύει ότι βρίσκεται σε **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.**
8. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει κατ' άτι των απαντήσεων.

9. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας των **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ** με το **ΚΑΛΟ** και **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
10. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
11. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας του **ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
12. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.



13. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων.
14. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το ερωτηθέντων.
15. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται από **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
16. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας του **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

17. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας των **ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
18. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας των **ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΟΦΕΙΛΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
19. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
20. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερισχύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

21. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΜΕΤΡΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
22. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας της **ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
23. Συμπερασματικά από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων συνάδει ότι το επίπεδο της λειτουργίας των **ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ** στην σχολή **Σ.Δ.Ο.** κυμαίνεται μεταξύ **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ, ΚΑΛΟ, ΜΕΤΡΙΟ, ΚΑΚΟ** με το **ΚΑΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ** να υπερिशύει των απαντήσεων των ερωτηθέντων.
24. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι σχετικά με την συμβολή της υπηρεσίας στην υποστήριξη του ρόλου του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού είναι ότι έχουμε μια **ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΗ** έως **ΜΕΤΡΙΑ** υποστήριξη του ρόλου του υπεύθυνου τμήματος προσωπικού από την υπηρεσία.

25. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι αυτό που συνάδει είναι ότι επικρατεί σύγχυση σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος στο **σχεδιασμό πολιτικής Διοίκησης Προσωπικού στη Σ.Δ.Ο.** και αυτό φαίνεται από την διαφορετικότητα των απαντήσεων που έδωσε το δείγμα. Σύγχυση που πρέπει άμεσα να διευκρινιστεί τόσο για την καλύτερη λειτουργία της Σ.Δ.Ο. όσο και για την καλύτερη λειτουργία όλου του ιδρύματος, καθότι η Σ.Δ.Ο. αποτελεί τμήμα του ιδρύματος και η μη σωστή λειτουργία της επηρεάζει αρνητικά ολόκληρο το Α.Τ.Ε.Ι.

26. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι για την καλύτερη λειτουργία και εξέλιξη της σχολής Σ.Δ.Ο. πρέπει να επικρατούν **Ανθρώπινες σχέσεις** οι οποίες έχουν περισσότερο τυπικό χαρακτήρα αλλά συγχρόνως και σεβασμό στις αξίες του ανθρώπου και όχι φιλικές σχέσεις οι οποίες έχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην λειτουργία όσο και στην εξέλιξη της σχολής Σ.Δ.Ο.

27. Ένα ακόμη συμπέρασμα που συνάδει από την έρευνα είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος τείνει προς δύο μοντέλα τα οποία προτιμά να επικρατεί στη σχολή Σ.Δ.Ο. Το πρώτο είναι ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με κεντρικό άξονα τον άνθρωπο εργαζόμενο σε όλα τα επίπεδα και το δεύτερο είναι ένα μοντέλο όπου θα επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και τις ανάγκες της υπηρεσίας με το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος να προτιμά το δεύτερο μοντέλο. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι το δείγμα πιστεύει πως

ένα μοντέλο όπως το πρώτο (σε μικρότερο ποσοστό προτίμησης από το δείγμα) και το δεύτερο (σε μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης από το δείγμα) πιστεύει ότι θα βοηθήσει στην καλύτερη λειτουργία, ανάπτυξη και εξέλιξη της Σχολής Σ.Δ.Ο.

28. Ένα ακόμη συμπέρασμα το οποίο συνάδει από την έρευνα είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων του δείγματος, σχετικά με το επικρατούν στυλ Διοίκησης Προσωπικού στη σχολή Σ.Δ.Ο. είναι αντίθετο με το επικρατούν στυλ που θα θέλανε να επικρατεί στη Σχολή Σ.Δ.Ο. Έτσι τώρα στη σχολή Σ.Δ.Ο. υφίσταται ένα μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού το οποίο χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από συμμετοχικότητα, δημοκρατικότητα και φιλικές σχέσεις και όχι ένα μοντέλο όπου επικρατούν ανθρώπινες σχέσεις με σεβασμό στην τυπικότητα και τις ανάγκες της υπηρεσίας όπως επιθυμούν οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων.

29. Ως τελικό συμπέρασμα θα ήθελα να παραθέσω ότι θα πρέπει να γίνουν αλλαγές στο επικρατούν μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού έτσι ώστε να εξελιχθεί σε ένα μοντέλο το οποίο θα είναι αποτελεσματικό στο να οριοθετεί τους στόχους της υπηρεσίας κατά κύριο και πρωτεύον λόγο χωρίς όμως να αδικεί τους εργαζομένους μην παρέχοντας όμως στους εργαζομένους να υλοποιούνται στόχοι που είναι σε βάρος της υπηρεσίας και την βλάπτουν. Πρέπει να ασκηθούν αποτελεσματικότερα οι λειτουργίες της

Διοίκησης Προσωπικού το οποίο προϋποθέτει να ασκείται η Διοίκηση Προσωπικού από άτομα που είναι γνώστες του αντικειμένου ή από άτομα που έχουν κάνει σεμινάρια πάνω στην Διοίκηση Προσωπικού. Εφαρμόζοντας τα παραπάνω θα έχουμε ένα μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού ικανό και κατάλληλο να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της σχολής Σ.Δ.Ο. αποτελεσματικά και δημιουργικά.

## Βιβλιογραφία

1. «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού», Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος, Αθήνα 2002.
2. «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα», Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος, Εμπειρική Έρευνα για λογαριασμό του ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Χρονολογία ανάθεσης έρευνας 1989.
3. «Διοίκηση Προσωπικού: Μια σύγχρονη προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις)», Στέλλα Ξυροτύρη – Κουφίδου.
4. «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», Στέλλα Ξυροτύρη – Κουφίδου, Θεσσαλονίκη 1995.
5. «Η θεωρία της επιχειρησιακής Επικοινωνίας – εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα», Γεράσιμος Λούτας, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Χρονολογία 2002.
6. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003.
7. «Διοίκηση Προσωπικού – Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού ανθρώπινου δυναμικού», Π. Φαναριώτη, Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
8. «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
9. «Μάνατζμεντ», Patrick Montana – Burce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 1993.
10. «Οργάνωση και Διοίκηση – Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών», Harold Koontz = Cyril O' Donnel, Εκδόσεις Παπαζήση, 1984.
11. «Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών», John Phor, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998.

12. «Οργάνωση και Διοίκηση του Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ – Δυσλειτουργικά Προβλήματα», Πτυχιακή Εργασία, Υπεύθυνος Καθηγητής Γεράσιμος Λούτας, Σπουδαστές: Κουρέτας Ιωάννης – Δημουλά Αναστασία, Πάτρα 1997.

